

**Planeación estratégica en la empresa tecnológica INFOTICS S.A. para el
cumplimiento de su propósito empresarial**

Lady Catherine Mendoza Pacheco

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD
Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios
Maestría en Administración de Organizaciones
Junio 2020

**Planeación estratégica en la empresa tecnológica INFOTICS S.A. para el
cumplimiento de su propósito empresarial al 2020**

Lady Catherine Mendoza Pacheco

**Trabajo de grado para optar al título de
Magister Administración de Organizaciones**

Mg. Gloria Nancy Duitama Castro

Directora

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios

Maestría en Administración de Organizaciones

Junio 2020

Dedicatoria

A Dios

por permitirme el cumplimiento de mis sueños
y metas profesionales, por toda la fortaleza,
el espíritu, la salud y bendiciones dadas.

A mi familia, mi mamá, hermanos, esposo e hijos
por la comprensión en el tiempo requerido
y el apoyo incondicional en todo el proceso, necesarios
para alcanzar las metas trazadas.

Agradecimientos

Expreso mis agradecimientos a mi asesora de proyecto por guiarme y apoyarme en el proceso.

A la empresa INFOTICS por permitir apoyar y asesorar en los asuntos internos, por toda la confianza depositada como profesional capaz para contribuir en su direccionamiento estratégico

A todo el equipo de la empresa que se involucró en el desarrollo del proyecto

A mis formadores que previamente me brindaron las herramientas y conocimientos para lograr llevar a cabo el trabajo. Gracias por todo el conocimiento compartido, colaboración y comprensión en el enriquecimiento académico, en la formación como persona profesional integral, que genera valor a la sociedad por su conocimiento, análisis y buen ser, con valores y ética en el ejercicio profesional.

Tabla de Contenido

	pág
Resumen.....	13
Abstract	14
Introducción	15
1. Planteamiento del Problema	16
1.1 Antecedentes del problema.	16
1.2 Formulación del Problema.	17
1.3 Justificación.....	17
2. Objetivos	19
2.1 General.....	19
2.2 Específicos.....	19
3. Marco de Referencia.....	20
3.1 Marco teórico	20
3.1.1 Análisis de las 5 fuerzas de Porter	24
3.1.2 Análisis PEST	24
3.1.3 Análisis FODA	25
3.2 Marco institucional de la empresa	26
3.3 Marco legal.....	28
4. Metodología	34
4.1 Trabajo de aplicación	34

4.2 Características, técnicas y herramientas.....	35
4.3 Fuentes de Información	36
4.4 Fases de la metodología	36
5. Desarrollo del Proyecto Aplicado.....	37
5.1 Definición del sistema	37
5.1.1 Objeto y servicios de INFOTICS.....	37
5.1.2 Análisis de Stakeholders o grupos de interés.....	41
5.1.3 Clientes, proveedores y aliados	47
5.1.4 Análisis de variables externas – PESTEL.	51
5.1.5 Definición de la cadena de valor y ajuste al mapa de procesos de la empresa.....	52
5.2 Análisis del Sistema.....	57
5.2.1 Contexto externo – competencia.....	57
5.2.2 Análisis de atraktividad – Fuerzas de Porter.	65
5.2.3 Análisis de Competitividad.	68
5.2.4 Sistema de Valor.....	72
5.2.5 DOFA.....	73
5.2.6 Propuesta estratégica de desarrollo.....	74
5.3 Direcccionamiento Estratégico.....	78
5.3.1 Postura estratégica.....	78
5.3.2 Análisis de objetivos estratégicos	81
5.3.3 Directrices Organizacionales.	82

5.4 Planes de acción	83
5.4.1 Planes de acción de los objetivos estratégicos.....	83
5.4.2 Evaluación Planes de Acción.....	93
Conclusiones	96
Recomendaciones.....	97
Referencias.....	99
Anexos.....	102

Lista de ilustraciones

	pág
Ilustración 1. 5 Fuerzas de Porter	24
Ilustración 2. Logo INFOTICS.....	26
Ilustración 3. Holding Empresarial Infimanizales.....	27
Ilustración 4. Fases del proyecto	37
Ilustración 5. Servicios INFOTICS SA	40
Ilustración 6. Servicios INFOTICS B.....	40
Ilustración 7. Servicios INFOTICS C.....	41
Ilustración 8. INFOTICS Integrador.....	47
Ilustración 9. Clientes A.....	48
Ilustración 10. Clientes B.....	48
Ilustración 11. Proveedores y Aliados	50
Ilustración 12. Integración de Servicios.....	50
Ilustración 13. Análisis Pestel	51
Ilustración 14. Cadena de Valor	52
Ilustración 15. Mapa de Procesos	53
Ilustración 16. Estructura del Estado Colombiano	58
Ilustración 17. Relación del Stock de Capital TIC Con PIB.....	59
Ilustración 18. Índice de innovación departamental para Colombia vs. velocidad de descarga.....	60
Ilustración 19. Índice de innovación departamental para Colombia Vs. Penetración de internet	60
Ilustración 20. Cuenta de producción en el sector TIC.....	61

Ilustración 21. Penetración de tecnologías avanzadas	62
Ilustración 22. Competitividad F y D	71
Ilustración 23. Sistema de Valor	73
Ilustración 24. DOFA INFOTICS	74

Lista de tablas

	pág
Tabla 1. Normograma A	28
Tabla 2. Normograma B.....	29
Tabla 3. Normograma C.....	30
Tabla 4. Normograma D	31
Tabla 5. Normograma E.....	32
Tabla 6. Normograma F	33
Tabla 7. Normograma G	34
Tabla 8. Grupos de Interés - Stakeholders	43
Tabla 9. DOFA Direccionamiento Estratégico	53
Tabla 10. DOFA Gestión Comercial	54
Tabla 11. DOFA Gestión de Operaciones.....	54
Tabla 12. DOFA TI.....	55
Tabla 13. DOFA Gestión Jurídica	56
Tabla 14. DOFA Control Interno	56
Tabla 15. Indicadores Plan Nacional de Desarrollo	64
Tabla 16. Atractividad	67
Tabla 17. Análisis de Competitividad.....	71
Tabla 18. Estrategias.....	78
Tabla 19. Capacidad investigación - Gestión de conocimiento	78
Tabla 20. Capacidad gestión humana	79
Tabla 21. Capacidad mercadeo y publicidad	79
Tabla 22. Capacidad investigación y desarrollo.....	79

Tabla 23. Capacidad direccionamiento- comunicación	80
Tabla 24. Capacidad operaciones	80
Tabla 25. Capacidad gestión comercial	80
Tabla 26. Capacidad canales	81

Lista de anexos

Anexo 1. Actas de reunión	102
Anexo 2. Formato de entrevistas	103
Anexo 3. Matriz Stakeholders	104
Anexo 4. Matrices de riesgos operacionales por proceso	106
Anexo 5. Análisis de atractividad	133
Anexo 6. Análisis de competitividad	136
Anexo 7. Indicadores de procesos	139
Anexo 8. Relación objetivos e indicadores	155

Resumen

La diferencia entre el éxito y el fracaso puede radicar en la elaboración de una planeación estratégica, en donde es fundamental para el apoyo a la gerencia de la empresa que gestione el alcance de los objetivos esperados por los accionistas, direcciones y todos los involucrados dentro del núcleo del negocio, haciendo énfasis en aquellos factibles de lograr, y consecuentes con el avance del mundo global. Esto hace que INFOTICS S.A., una empresa de economía mixta Colombiana del sector TIC, requiera el acompañamiento y formulación de un modelo de direccionamiento estratégico para mejorar su misión, visión y plantear los objetivos del plan estratégico 2019 –2021; Es necesario analizar el estado actual de la empresa en el conocimiento de la misión, visión y valores, así mismo realizar un diagnóstico, análisis interno y externo de la empresa, para identificar las condiciones actuales, formular los objetivos estratégicos y el plan de acción que permita lograr mantenerse en el mercado siendo competitivos en el tiempo. Por lo cual, desde la definición de su sistema, su diagnóstico de entorno, sus capacidades, su análisis del sistema, aplicando herramientas como Pestel, Porter y DOFA, de acuerdo con las entradas y salidas de información en el caso de estudio, se desarrolla el modelo dentro de las siguientes fases, definición del sistema, análisis del sistema, direccionamiento estratégico y plan de acción. Para INFOTICS S.A., con el direccionamiento estratégico puede aprovechar las fortalezas, realizando seguimiento y control, lograr la penetración y sostenimiento en el mercado, siendo flexible en los servicios como integradores de cualquier solución TIC, acoplándose fácilmente a las necesidades de los clientes dentro del sector público colombiano.

Palabras clave: Planeación estratégica, Sector Tecnológico, Análisis de entorno, TIC.

Abstract

The difference between success and failure can lie in the elaboration of strategic planning, where it is fundamental for the support to the management of the company that manages the achievement of the objectives expected by the shareholders, directors and all those involved within the core business, emphasizing those feasible to achieve, and consistent with the advancement of the global world. This means that INFOTICS S.A., a Colombian mixed economy company in the ICT sector, requires the support and formulation of a strategic management model to improve its mission, vision and set the objectives of the 2019 –2021 strategic plan; It is necessary to analyze the current state of the company in the knowledge of the mission, vision, and values, as well as carry out a diagnosis, internal and external analysis of the company, to identify the current conditions, formulate the strategic objectives and the action plan that It allows you to stay in the market by being competitive over time. Therefore, from the definition of your system, its environment diagnosis, its capabilities, its system analysis, applying tools such as Pestel, Porter, and DOFA, according to the information inputs and outputs in the case study, it is developed the model within the following phases, the definition of the system, analysis of the system, strategic direction, and action plan. For INFOTICS SA, with the strategic direction, it can take advantage of the strengths, carrying out monitoring and control, achieving penetration and sustainability in the market, being flexible in services as integrators of any ICT solution, easily adapting to the needs of customers within the sector Colombian public.

Key Words: Strategic planning, Technology Sector, Environment analysis, TIC

Introducción

En este documento se expone el direccionamiento estratégico para INFOTICS S.A., una empresa de economía mixta que provee servicios y soluciones integrales en Tecnología de la Información y las Comunicaciones, enfocado al sector público colombiano, la cual ejecuta proyectos TIC confiables y sostenibles, apoyando a las entidades estatales en las transformaciones tecnológicas digitales.

INFOTICS S.A. requiere mejorar su misión, visión y formular el direccionamiento estratégico, dentro del proceso en las diferentes actividades, análisis y retroalimentaciones se involucra el apoyo de la alta gerencia, liderado por la presidencia de la organización, en conjunto con su grupo directivo de vicepresidencias y subgerencias, en su sede principal en Bogotá,.

Se realiza un diagnóstico de la empresa, en donde se identifican los grupos de interés, se elabora un análisis interno y externo, diagnóstico interno de la organización, evaluación de su cadena de valor, riesgos y las estrategias empresariales, consecuentes con su horizonte y entorno actual, esto apoyado en herramientas como Pestel y DOFA.

Luego del diagnóstico y posterior análisis se propone el direccionamiento estratégico que orienta el desarrollo de las acciones necesarias en la organización para ser más competitiva y liderar el mercado TIC en el sector público colombiano.

Por último se presenta el plan de acción para que la empresa con el liderazgo de su cuerpo directivo logren ejecutar y controlar mediante indicadores las actividades que le sean consecuentes con el direccionamiento planteado.

1. Planteamiento del Problema

1.1 Antecedentes del problema.

Toda empresa requiere de una planeación estratégica para lograr los objetivos organizacionales, posicionarse en el mercado, crecer, las empresas pueden lograr ser fuertes en la prestación de servicios, preocuparse por la retención y ampliación de clientes, pero también pueden tener debilidades en la planeación, lo cual las empresas pueden carecer de un direccionamiento estratégico de la organización, en donde no se plantean y diseñan estrategias, tampoco se observan planes que mejoren su competitividad y caminos claros por todos los involucrados en el negocio que conlleven al crecimiento y liderazgo en el mercado.

INFOTICS S.A. después de varios años sin actualizar su misión y visión es consciente de la necesidad de estas mejoras y realizar una planeación corporativa que permita un direccionamiento estratégico organizacional, pues la empresa se concentra en atender las actividades del día a día sin tener en cuenta las metas, objetivos y estrategias que le lleven a obtener los resultados esperados, que garanticen su permanencia en el mercado y que logren sus propósitos a hacia el futuro para liderar en el sector TIC.

El presidente de la organización eleva y manifiesta a todo el cuerpo directivo la necesidad del apoyo y asesoría que le permita contribuir y formular la planeación requerida, ya que no se puede acceder o conservar estratégicamente a los clientes potenciales, siendo que cada área realiza sus gestiones sin saber su contribución en los objetivos estratégicos de la organización, así mismo se presenta una manifestación de insatisfacción de algunos

clientes en la prestación de servicios, en donde las dificultades llegan a trascender al ámbito gerencial o en el peor de los casos la terminación de la relación contractual.

Adicional se suma el hecho de tener una baja relación en la gestión financiera respecto de los compromisos y actividades operativas, afectando objetivos misionales comerciales, a su vez una desatención de clientes en épocas de alta demanda por la falta de planeación de los recursos, esto debido a que la empresa se preocupa por las actividades del día a día y resuelve problemas latentes, mas no tiene mecanismos de prevención o mitigación de los riesgos, ya que las funciones son ejercidas de manera empírica y que por ello han definido una misión, visión, objetivos de manera explícita, formulados desde el comienzo de la organización sin ser actualizados a través del tiempo y sin ser consecuentes con el crecimiento de la organización y visión, a su vez sin establecer indicadores de gestión en las áreas de la empresa con enfoque hacia objetivos estratégicos de la organización.

1.2 Formulación del Problema.

¿Cuál es el modelo de Direccionamiento Estratégico que requiere la empresa INFOTICS.S.A. para mejorar su misión, visión, y plantear los objetivos para el Plan Estratégico 2019 –2021?

1.3 Justificación.

El propósito general de INFOTICS S.A. es proveer servicios y soluciones tecnológicas integrales, enfocada a cumplir con las expectativas del mercado de las TIC, garantizando seguridad a los inversionistas y colaboradores, fortaleciendo las relaciones comerciales con los clientes; ejecutando proyectos confiables y sostenibles.

Por lo cual siendo una empresa en continuo crecimiento y teniendo en cuenta su propósito se hace necesario y conveniente dar solución en un problema por resolver desde la gerencia y colaboradores. Es necesario investigar y profundizar sobre los principios y estructura de planeación estratégica para aplicar a la empresa, teniendo que precisar el estado actual del negocio, así un diagnóstico interno y externo que permita establecer las áreas y los puntos de partida.

Una vez se conoce la situación de la empresa se formulan la misión y las metas, se plantean los objetivos estratégicos, políticas para garantizar la ejecución de estrategias, control y retroalimentación.

El resultado de este proyecto permite mejorar la misión, visión y valores, a su vez logra el enfoque del núcleo del negocio, el cual se concentra en el sector público, dada su naturaleza como empresa de economía mixta, además logra identificar que frente a las políticas de gobierno sobre los cambios y transformaciones tecnológicas tienen un gran mercado

De igual manera este proyecto aplicado es una herramienta profesional de implementación sobre el aprendizaje como estudiante de la Maestría en Administración de Organizaciones, de tal manera que permita llevar a la práctica los conocimientos adquiridos durante el desarrollo académico y el perfeccionamiento de las habilidades y aptitudes como aporte en las organizaciones.

2. Objetivos

2.1 General

Formular el modelo de Direccionamiento Estratégico de la empresa en Tecnología INFOTICS S.A., para mejorar su misión, visión, y plantear los objetivos del plan estratégico que le permita mantenerse en el mercado TIC del sector público Colombiano.

2.2 Específicos

Analizar el estado actual de la empresa, en mesas de trabajo que contribuyan en el conocimiento de la misión, visión y valores de INFOTICS S.A.

Realizar un análisis interno de la empresa INFOTICS S.A., para identificar las condiciones actuales de la empresa.

Realizar un análisis externo de la empresa INFOTICS S.A., para identificar las condiciones actuales de la empresa.

Formular los objetivos estratégicos y plan de acción para INFOTICS S.A.

3. Marco de Referencia

3.1 Marco teórico

Planeación Estratégica: Para Johnson y Scholes (2013), es un programa de actuación para aclarar lo que se pretende conseguir y cómo proponer conseguirlo. Es de anotar que el objetivo del plan estratégico es trazar un mapa de la organización, con los pasos para alcanzar la visión y convertir los proyectos en acciones. El plan estratégico se realiza para fomentar la vinculación entre la dirección y trabajadores, de esta manera participan para lograr un objetivo común. De acuerdo con Johnson y Scholes (2013), es necesario hacer una pausa para examinar a la empresa y entre todos construir un futuro mejor.

Es de anotar que el planeamiento estratégico es una herramienta que consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles. Tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna. Se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos de acción) y corto plazo (planes operativos) (Shcndler, 1987)

Se resalta que el planeamiento estratégico es un proceso participativo que aunque no pueda resolver todas las incertidumbres permite tener un propósito de actuación para lograr los objetivos (Koontz y O'Donnell, 2013). El proceso de planeación debe comprometer a la mayoría de los miembros de una organización, para su adhesión.

Para Koontz y O'Donnell (2013), el planeamiento estratégico es un proceso interactivo en donde la dirección genera las metas de acuerdo a la información con la que cuenta y establece prioridades; luego se establecen prioridades, planes, presupuestos, de tal manera que participan todos los a todos los niveles de la organización.

En consecuencia, se puede señalar que el planeamiento estratégico es un esfuerzo organizacional, definido y disciplinado constituyéndose en una herramienta que posibilita la adaptación de la organización a ambientes complejos, exigentes, cambiantes y dinámicos (Koontz y O'Donnell, 2013).

Es de anotar, que el planeamiento estratégico no es una enumeración de acciones y programas detallados en costos y tiempos, sino que involucra la capacidad de determinar un objetivo, asociar recursos y acciones destinados a acercarse a él y examinar los resultados y las consecuencias de esas decisiones, teniendo como referencia el logro de metas predefinidas (Koontz y O'Donnell, 2013).

En ningún caso es un recetario, ni constituye la solución a todos los problemas o preocupaciones de una organización o institución. Sin embargo permite el desarrollo de una visión compartida del camino que debe seguir la organización para alcanzar las metas que se ha propuesto y ello posibilita concentrar los esfuerzos y la creatividad de los miembros de la organización en alcanzar dichas metas. En principio esta visión de futuro debe contemplar dos aspectos: Describir lo que la organización debería ser en el futuro, usualmente dentro de los próximos 2 a 3 años. Esto implica identificar cuál es la misión, el tipo de administración ideal, los recursos necesarios, etc.; Determinar cómo se logrará que la organización alcance ese futuro deseado. (Koontz y O'Donnell, 2013).

Según Steiner (2013), el planeamiento estratégico se convierte, en una carta de navegación sobre el curso que se estime más apropiado para la organización. El

planeamiento estratégico da respuesta a preguntas como las siguientes: ¿En qué negocio estamos y en qué negocio deberíamos estar? ¿Quiénes son nuestros clientes y quienes deberían ser? Ofrece un marco de referencia para una planeación más detallada y para decisiones ordinarias (Steiner, 2013)

Según Villajuana (2014), el planeamiento estratégico genera fuerzas de cambio que evitan que, por el contrario, las organizaciones y las instituciones se dejen llevar por los cambios.

El planeamiento estratégico facilita la identificación del propósito de la empresa lo que contribuye a su supervivencia, de esta manera con un plan estratégico se motiva al personal en torno a una estrategia de consenso (Villajuana, 2014). Finalmente, el contar con un plan estratégico permite que la comunicación sea más fluida y efectiva

Robbins y Coulter (2014), consideran que el proceso del planeamiento estratégico comprende el desarrollo secuencial de las fases filosófica en donde se declaran los valores estratégicos como la visión y la misión. La fase analítica para el análisis del entorno externo para determinar fortalezas y debilidades de acuerdo al diagnóstico; en la fase operativa se determinan los objetivos estratégicos y cursos de acción para neutralizar debilidades, aprovechar oportunidades y contrarrestar amenazas. La Fase de Acción, desarrollo y evaluación consiste en implementar el plan, su seguimiento y evaluación de acuerdo a indicadores para determinar el impacto (Robbins & Coulter, 2014)

Estrategia: Es el conjunto de acciones que deberán ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, esto implica (Lugo, 2018)

Definir y priorizar los problemas a resolver.

Planear soluciones.

Determinar a los responsables para su ejecución.

Asignar recursos para llevarla a cabo.

Establecer la forma y periodicidad para medir los avances.

Una estrategia consistente se representará en proyectos específicos de cambio, metas verificables por el equipo directivo.

Características de la estrategia: Tener un horizonte temporal amplio. (Largo plazo), un impacto final importante, concentración de esfuerzos (Pocos fines), patrón de decisión uniforme (En toda la organización), capacidad de penetración (Toda la organización).

Diagnóstico estratégico: Fase que forma parte de la formulación estratégica dentro del proceso de la Dirección Estratégica y que consiste en analizar cuál es la situación de la empresa en un momento determinado a través de un doble análisis: Análisis del entorno (Tanto general como competitivo) y análisis interno. Con el diagnóstico estratégico, la empresa es capaz de conocer cuáles son los retos a los que se ha de enfrentar en un futuro próximo y cuáles son sus posibilidades de hacer frente a ellos con éxito (Lugo, 2018)

Objetivo estratégico: Aquella acción que nos permitirá cumplir el propósito de la misión y realizar el compromiso de la visión, a través de la ejecución de una estrategia.

Funciones del objetivo estratégico: (Lugo, 2018)

Guiar, estimular y coordinar las decisiones y las acciones.

Ser la base de la evaluación y control de los resultados.

Motivar a los miembros de la organización.

Transferir al exterior las intenciones de la organización.

3.1.1 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Según Porter (1990) es un modelo para analizar la empresa en términos de rentabilidad, rivalidad con los competidores. Cada una de estas fuerzas impactan en la rentabilidad como se observa en la ilustración 1.



Ilustración 1. 5 Fuerzas de Porter

Fuente Porter (1990)

3.1.2 Análisis PEST

Según Naranjo (2008), es una herramienta para comprender el crecimiento del mercado, analizar la competencia para el análisis externo. PEST es el acrónimo de los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos. El análisis se lleva cabo antes del FODA, en el marco de planificación estratégica. También se usa las variantes incluyendo los aspectos «Legales» y «Ecológicos». Se resalta su importancia para comprender ciclos de un mercado, la posición de una empresa, o la dirección operativa.

Político – legales: Leyes de protección del medioambiente, Políticas impositivas, Regulación del comercio exterior (Ramos, 2013).

Económicos: Ciclo económico, Evolución del PNB, Tipos de interés, Oferta monetaria, Evolución de los precios, Tasa de desempleo, Ingreso disponible.

Socio-culturales: Evolución demográfica, Distribución de la renta, Movilidad social, Cambios en el estilo de vida, Actitud consumista.

Tecnológicos: Gasto público en investigación, Grado de obsolescencia, Madurez de las tecnologías convencionales, Desarrollo de nuevos productos.

Ecológicos: Leyes de protección ambiental, regulación de consumo de energía, reciclaje, calentamiento global.

Legales: Leyes, Decretos, resoluciones, Licencias y normas (Ramos, 2013).

3.1.3 Análisis FODA

Constituye una técnica empleada en la planificación corporativa. Es una herramienta de carácter gerencial válida para las organizaciones privadas y públicas, la cual facilita la evaluación situacional de la organización y determina los factores que influyen y exigen desde el exterior hacia la organización. Esos factores se convierten en amenazas u oportunidades que condicionan, en mayor o menor grado, el desarrollo o alcance de la misión, los objetivos y las metas de la organización (Zambrano, 2006)

También permite, igualmente, hacer un análisis de los factores internos, es decir, de las fortalezas y debilidades de la institución. Cuando los factores externos e internos se puede precisar las condiciones en las cuales se encuentra la institución con relación a

determinados objetivos, metas o retos que se hayan planteado dicha organización.

(Zambrano, 2006)

TIC: es la abreviatura para referirse a las Tecnologías de la Información y la Comunicación. Las TIC son un conjunto de tecnologías desarrolladas para una información y comunicación más eficiente. Las TIC son compuestas por las tecnologías que se definen como productos innovadores donde la ciencia y la ingeniería trabajan en conjunto para desarrollar herramientas que resuelven problemas del día a día (Ladrón, 2018)

3.2 Marco institucional de la empresa



Ilustración 2. Logo INFOTICS

Fuente

INFOTICS S.A. es una empresa Colombiana dedicada a la integración, el outsourcing y la gerencia de proyectos en tecnologías de la información y las comunicaciones. Fundada en el 2006, es una sociedad de economía mixta con un capital público del 51% aportado por el Instituto de Financiamiento, Promoción y Desarrollo de Manizales (INFI-Manizales), entidad que también posee importante participación accionaria en: Aguas De Manizales S.A., Efigas S.A., Emas E.S.P, S.A., Frigocentro S.A., Peoplecontact S.A., Cable Aéreo de Manizales, Centro Galerías Ltda., Chec S.A.,

Procuencia y Centro de Diagnóstico Automotor y Terminal de Transportes de Manizales y 49% aportado por empresas privadas colombianas.



Ilustración 3. Holding Empresarial Infimanizales

Fuente. INFOTICS S.A. (2019)

INFOTICS es una compañía orientada a proveer servicios operativos, administrativos, tecnológicos e informáticos a entidades del sector público que requieran un mejoramiento continuo en sus procesos de transformación digital ó tecnológica. Está enfocada en la planeación, conformación, gerencia y ejecución de proyectos TIC's en el sector público. Se ha ido posicionando como aliado de diferentes alcaldías y gobernaciones en la formulación y ejecución de los proyectos liderados por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en programas como Vive Digital regional y Gobierno en línea.

Misión: INFOTICS gestiona proyectos de las Tecnologías de la información y la comunicación, impulsando el crecimiento económico del País.

Visión Ser el principal aliado en la transformación digital del país, con soluciones integrales e innovadoras.

Sede principal Bogotá y una sucursal en la ciudad de Manizales, con 200 empleados entre directos e indirectos.

3.3 Marco legal

Tabla 1. Normograma A

NORMATIVIDAD	TEMA ESPECIFICO QUE TRATA LA NORMA
CONSTITUCIÓN NACIONAL DE COLOMBIA DE 1991	Principios de la Función Pública, Capítulo 5, Artículo 209
Acta No. 16 del 22 de Julio de 2010	Por unanimidad de los miembros se aprueba el Reglamento Interno de Contratación para INFOTIC S.A.
Acuerdo 009 de 2006	Por el cual se fijan lineamientos para el funcionamiento del Sistema de Información para la Vigilancia de la Contratación Estatal, SICE.
ACUERDO No 74 DE 2008, CONCEJO DE MANIZALES.	Por el cual se codifican las disposiciones que rigen los tributos municipales, y se dictan otras disposiciones
Circular 058 de 2009 Procuraduría General de la Nación	Cumplimiento Decreto 1151 de 2008 - Implementación de la Estrategia de Gobierno en Línea.
CÓDIGO DE RÉGIMEN MUNICIPAL - Decreto 1333 de 1986	Por el cual se expide el Código de Régimen Municipal
CÓDIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO	Adoptado por el Decreto Ley 2663 del 5 de agosto de 1950
CONPES 3650 de 2010	Importancia estratégica de la estrategia de gobierno en línea.
Plan Nacional de las TIC 2008-2019	Todos los colombianos conectados, todos los colombianos informados, haciendo uso eficiente y productivo de las TIC, para mejorar la inclusión social y la competitividad.

Fuente. INFOTICS S.A. (2019)

Tabla 2. Normograma B

NORMATIVIDAD	TEMA ESPECIFICO QUE TRATA LA NORMA
REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO	El presente reglamento interno de trabajo prescrito por la empresa INFOTIC S.A. domiciliada en la ciudad de Bogotá D.C., y a sus disposiciones quedan sometidas tanto la empresa como todos sus trabajadores, en todas sus dependencias, sucursales o agencias, actualmente constituidas o que en el futuro se constituyan. Este reglamento hace parte de los contratos individuales de trabajo, celebrados o que se celebren con todos los trabajadores, salvo estipulaciones en contrario que sin embargo sólo pueden ser favorables al trabajador.
DECRETOS	
DECRETO 1400 DE 1970	Por el cual se expide el Código de Procedimiento Civil
Decreto 410 de 1971 - CÓDIGO DE COMERCIO	Título VII, De las Sociedades de economía mixta, Artículo 461a 468 y demás disposiciones aplicables a la materia.
Decreto 1222 de 1986 - CÓDIGO DE RÉGIMEN DEPARTAMENTAL	Por el cual se expide el Código de Régimen Departamental
DECRETO 624 DE 1989 ESTATUTO TRIBUTARIO	Por el cual se expide el Estatuto Tributario de los Impuestos Administrados por la Dirección General de Impuestos Nacionales
Decreto 2649 de 1993	Por el cual se reglamenta la contabilidad en general y se expiden los principios o normas de contabilidad generalmente aceptados en Colombia
DECRETO 1421 de 1993	Por el cual se dicta el régimen especial para el Distrito Capital de Santafé de Bogotá.
Decreto-Ley 1295 de 1994	Por el cual se determina la organización y administración del Sistema General de Riesgos Profesionales
DECRETO 115 de 1996	Por el cual se establecen normas sobre la elaboración, conformación y ejecución de los presupuestos de las Empresas Industriales y Comerciales del Estado y de las Sociedades de Economía Mixta sujetas al régimen de aquellas, de dedicadas a actividades no financieras
DECRETO 3200 de 2002	Por el cual se liquida el Presupuesto General de la Nación para la vigencia fiscal de 2003, se detallan las apropiaciones y se clasifican y definen los gastos.

Tabla 3. Normograma C

NORMATIVIDAD	TEMA ESPECIFICO QUE TRATA LA NORMA
DECRETO 4828 de 2008	Por el cual se expide el régimen de garantías en la Contratación de la Administración Pública.
DECRETO 4828 de 2008 modificado por los Decretos 490 y 491 de 2009.	<u>Régimen de Transición.</u> Régimen de garantías en la Contratación de la Administración Pública.
DECRETO 931 de 2009	Por el cual se modifica el artículo 6 del Decreto 4828 del 24 de diciembre de 2008.
DECRETO 2025 de 2009	Por el cual se modifica el Decreto 2474 y se dictan otras disposiciones en materia de contratación estatal.
DECRETO 2493 de 2009	Por el cual se modifica parcialmente el Decreto 4828 del 24 de diciembre de 2008.
Decreto 3576 de 2009	Por el cual se modifica parcialmente el Decreto 2474 y el Decreto 2025 de 2009.
DECRETO 1464 de 2010	Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 1150 de 2007 en relación con la verificación de las condiciones de los proponentes y su acreditación para el Registro Único de Proponentes a cargo de las Cámaras de Comercio y se dictan otras disposiciones.
DECRETO 2473 de 2010	Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 80 de 1993, la Ley 590 de 2000, la Ley 816 de 2003 y la Ley 1150 de 2007.
Decreto 019 de 2012	Decreto conocido como Ley Anti trámites, el cual contiene a partir del Art 217. Liquidación de contratos de tracto sucesivo. Procedimiento Concurso de Méritos; Requisito de inscribirse en el RUES, no es necesario aportar tal calidad para contratación directa y de mínima cuantía.
DECRETO 734 DE 2012	Por el cual se reglamenta el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública y se dictan otras disposiciones.
DECRETO 1736 DE 2012	Por el que se corrigen unos yerros en la Ley 1564 del 12 de julio de 2012, "por medio de la cual se expide el Código General del Proceso y se dictan otras disposiciones"
Decreto 0474 de 2012, REGLAMENTA EL ACUERDO 704 DE 2008, ALCALDE DE MANIZALES	"ESTATUTO DE RENTAS MUNICIPAL" (IPU, ICA, RETEICA Y OTROS)

Tabla 4. Normograma D

NORMATIVIDAD	TEMA ESPECIFICO QUE TRATA LA NORMA
DECRETO 1510 de 2013	Por el cual se reglamenta el sistema de compras y contratación pública.
DECRETO 1082 de 2015	Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del sector administrativo de planeación Nacional.
LEYES	
LEY 145 DE 1960	Por la cual se reglamenta el ejercicio de la profesión de contador Público
LEY 43 DE 1990	De la profesión de contador público.
LEY 50 DE 1990	Por la cual se introducen reformas al Código Sustantivo del Trabajo y se dictan otras disposiciones.
LEY 42 DE 1993	Sobre la organización del sistema de control fiscal financiero y los organismos que lo ejercen.
Ley 80 de 1993 - ESTATUTO GENERAL DE CONTRATACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	Estatuto General de Contratación de la Administración Pública. Esta Ley contiene los principios de contratación que son transparencia, economía y responsabilidad
LEY 100 DE 1993	Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones.
LEY 222 DE 1995	Por la cual se modifica el Libro II del Código de Comercio, se expide un nuevo régimen de procesos concursales y se dictan otras disposiciones
LEY 489 DE 1998	Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones.
LEY 527 DE 1999	Por medio de la cual se define y reglamenta el acceso y uso de los mensajes de datos, del comercio electrónico y de las firmas digitales, y se establecen las entidades de certificación y se dictan otras disposiciones.
LEY 584 de 2000	Por la cual se derogan y se modifican algunas disposiciones del Código Sustantivo del Trabajo.

Tabla 5. Normograma E

NORMATIVIDAD	TEMA ESPECIFICO QUE TRATA LA NORMA
LEY 598 DE 2000	Por la cual se crean el Sistema de Información para la Vigilancia de la Contratación Estatal, SICE, el Catálogo único de Bienes y Servicios, CUBS, y el Registro Único de Precios de Referencia, RUPR, de los bienes y servicios de uso común en la administración pública y se dictan otras disposiciones.
LEY 610 DE 2000	Por la cual se establece el trámite de los procesos de responsabilidad fiscal de competencia de las contralorías, con el fin de determinar y establecer la responsabilidad de los servidores públicos y de los particulares, cuando en el ejercicio de la gestión fiscal o con ocasión de ésta, causen por acción u omisión y en forma dolosa o culposa un daño al patrimonio del Estado.
LEY 617 DE 2000	Por la cual se reforma parcialmente la Ley 136 de 1994, el Decreto Extraordinario 1222 de 1986, se adiciona la Ley Orgánica de Presupuesto, el Decreto 1421 de 1993, dicta otras normas tendientes a fortalecer la descentralización, y se dictan normas para la racionalización del gasto público nacional.
Ley 734 de 2002 - CÓDIGO DISCIPLINARIO ÚNICO 2002	Por medio del cual se reglamenta el estatuto General de Contratación de la Administración Pública. Se encuentran reglamentadas todas las modalidades de contratación.
LEY 769 DE 2002, modificado por la LEY 1383 DE 2010	Por la cual se expide el Código Nacional de Tránsito y se dictan otras disposiciones.
LEY 776 DE 2002	Por la cual se dictan normas sobre la organización, administración y prestaciones del Sistema General de Riesgos Profesionales.
LEY 794 DE 2003	Por la cual se modifica el Código de Procedimiento Civil, se regula el proceso ejecutivo y se dictan otras disposiciones.
LEY 816 de 2003	Por medio de la cual se apoya a la industria nacional a través de la contratación pública.
LEY 819 DE 2003	Por la cual se dictan normas en materia de presupuesto, responsabilidad y transparencia fiscal y se dictan otras disposiciones.

Tabla 6. Normograma F

NORMATIVIDAD	TEMA ESPECIFICO QUE TRATA LA NORMA
LEY 1010 DE 2006	Por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo.
LEY 1150 DE 2007	Modalidades de selección: Licitación pública, selección abreviada, concurso de méritos y contratación directa. Garantías de los Contratistas.
LEY 1314 DE 2009	Por la cual se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia, se señalan las autoridades competentes, el procedimiento para su expedición y se determinan las entidades responsables de vigilar su cumplimiento.
LEY 1341 DE 2009	Por la cual se definen principios y conceptos sobre la sociedad de la información y la organización de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones – TIC–, se crea la Agencia Nacional de Espectro y se dictan otras disposiciones. MinTIC fundada en 30 de julio de 2009
LEY 1429 DE 2010	Por la cual se expide la Ley de Formalización y Generación de Empleo.
Ley 1437 de 2011 - CÓDIGO DE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO Y DE LO CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO	Por la cual se expide el Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo.
Ley 1450 de 2011	Por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo, 2010-2014
Ley 1474 de 2011 - ESTATUTO ANTICORRUPCIÓN	Por la cual se dictan normas tendientes a preservar la moralidad en la administración pública y se fijan disposiciones con el objeto de erradicar la corrupción administrativa. Determina de acuerdo al presupuesto de la Entidades cual es la menor cuantía. Inhabilitades para contratar, Supervisión e Interventora. Contratos Interadministrativos. Procedimiento del proceso de responsabilidad fiscal.
LEY 1562 DE 2012 - REFORMA AL SISTEMA DE RIESGOS LABORALES	Por la cual se modifica el Sistema de Riesgos Laborales y se dictan otras disposiciones en materia de Salud Ocupacional.

Tabla 7. Normograma G

NORMATIVIDAD	TEMA ESPECIFICO QUE TRATA LA NORMA
LEY 1564 DE 2012	Por medio de la cual se expide el Código General del Proceso y se dictan otras disposiciones.
LEY 1607 DE 2012	Por la cual se expiden normas en materia tributaria y se dictan otras disposiciones.
LEY 1755 de 2015	Por medio de la cual se regula el derecho fundamental de petición y se sustituye un título del código de procedimiento administrativo y de lo contencioso administrativo.

Fuente. INFOTICS S.A. (2019)

4. Metodología

4.1 Trabajo de aplicación

Este es un Proyecto que se ubica dentro del marco de proyecto aplicado, bajo la línea desarrollo tecnológico, enfocado en el proceso de consultoría organizacional el cual busca formular el direccionamiento estratégico de la empresa.

INFOTICS S.A. es una empresa de economía mixta, la cual se dedica a ofrecer servicios de soluciones integradoras TIC's (Tecnología de la Información y las Comunicaciones). Tiene su sede principal en la ciudad de Bogotá y otra sede en Manizales, con 200 empleados directos e indirectos, todo su cuerpo directivo y colaboradores tienen presencia en Bogotá, por lo cual el desarrollo del proyecto se ejecuta de manera virtual y presencial en la capital del país.

4.2 Características, técnicas y herramientas

Teniendo en cuenta las características de la entidad aproximadamente el 70% de los colaboradores tienen presencia en la sede principal en Bogotá, y los directivos no presentan rotación de personal en los últimos 3 años en relación con los demás, la organización en su cuerpo directivo no presenta fuga de información y tienen el conocimiento del núcleo del negocio.

Se implementan técnicas y herramientas que en este es un caso de estudio es de tipo Cualitativo, el cual permite explorar e indagar los aspectos que afecten a la planeación estratégica. También se implementa para el desarrollo del proyecto técnicas y herramientas que permitan libremente aportar todo el conocimiento de la organización desde la perspectiva del área a la que pertenece y la confianza en el valor de la información que posee, a su vez brindar espacios de retroalimentación a la organización en la ejecución y relaciones con clientes que antes no se socializarán.

Inicialmente se realiza la Recolección de datos, en donde se reúne y se clasifica la información según los procesos de la empresa, permitiendo como insumo contribuir en la identificación y análisis del problema.

Posterior se realizan mesas de trabajo, aplicando la técnica Lluvia/Tormenta de ideas (Brainstorming), en donde se logra dar oportunidad a los directivos y colaboradores de la empresa de opinar o sugerir sobre el direccionamiento estratégico y sus actividades, de tal manera que se aprovecha la capacidad creativa de los participantes con base en la experiencia y las relaciones dentro y fuera de la organización.

Adicional se realizan entrevistas Libres, en donde se trabaja con preguntas abiertas, adquiriendo las características de conversación y permitiendo la espontaneidad de los entrevistados, logrando conocer y profundizar aspectos relevantes como la identificación y relación entre los grupos de interés.

Luego para el diagnóstico de la empresa se aplican herramientas como Pestel, 5 fuerzas de Porter y DOFA.

Lo anterior permite realizar el direccionamiento y finalmente presentar los objetivos estratégicos dentro del cuadro de mando del Balanced Scorecard, permitiendo de esta manera la retroalimentación de los cambios de la información y su evolución que impactan en las estrategias definidas.

4.3 Fuentes de Información

Fuentes Primarias: Información que posee la entidad objeto del estudio de caso, consulta de la información publicada de la misma entidad INFOTICS (datos abiertos), información interna de la organización.

Fuentes Secundarias: Información sobre el contexto de la empresa, como el sector en el cual se desempeña, datos publicados por el Ministerio de la Tecnología y las Comunicaciones MinTIC.

4.4 Fases de la metodología

Teniendo en cuenta el proceso y herramientas descritas en el numeral anterior, las entradas y salidas de información en el caso de estudio para INFOTICS S.A., se realiza dentro de las siguientes Fases:



Ilustración 4. Fases del proyecto

5. Desarrollo del Proyecto Aplicado.

5.1 Definición del sistema

5.1.1 Objeto y servicios de INFOTICS

Objeto INFOTICS Teniendo en cuenta la información entregada por los responsables de INFOTICS, a continuación se enuncia las actividades que se desarrollan bajo su objeto social.

INFOTICS está constituida para desarrollar en su objeto social las siguientes actividades:

a) Gerenciamiento, gestión, asistencia, estructuración e integración de proyectos, negocios y soluciones integrales en tecnología, tecnologías de la información y las

comunicaciones (TIC) y otros servicios para el sector público y privado, así como su diseño, implementación, puesta en marcha y demás actividades complementarias, relacionadas y/o conexas con ellos.

b) La prestación de soluciones integrales e inteligentes en tecnología y en TIC que contribuyan con la masificación de gobierno en línea.

c) Asesoría y capacitación asociadas a las actividades propias de la sociedad.

d) Venta, distribución, intermediación, comercialización, alquiler, soporte y mantenimiento de hardware, software, equipos especializados de cómputo, impresoras, escáner, multifuncionales y demás insumos y periféricos relacionados directa e indirectamente con las TIC, diseñado, desarrollado, fabricado o suministrado por la sociedad o por terceros.

e) Outsourcing en TIC y de procesos, KPO, BPO, IOT, help desk o mesas de ayuda, administración y procesamiento de información e imágenes, recolección de datos, encuestas, estadísticas y análisis de datos para distintos sectores, gestión documental, alistamiento, digitación, digitalización, indexación, análisis de información, virtualización de documentos, suministrados directamente por la sociedad o a través de terceros.

f) Participación en actividades para el fomento de la innovación, investigación científica y desarrollo tecnológico.

g) Diseño, asesoría, instalación, implementación, administración, gestión, modificación, operación, mantenimiento, soporte y comercialización de redes eléctricas redes en TIC, informáticas, de telecomunicaciones.

- h) Celebración de alianzas estratégicas, asociaciones a riesgo compartido, convenios y contratos de colaboración.
- i) Estructuración, diseño, implementación y operación de soluciones inteligentes (ERP) en materia tributaria, cobro de cartera, sistemas de hacienda pública en temas de tributo (impuestos, tasas y contribuciones)
- j) Distribución, venta, instalación y remodelación de mobiliarios en general, asociados a la ejecución del literal g de este objeto.
- k) Prestación de servicios profesionales de auditoría, consultoría e interventoría en las áreas inherentes al objeto de la compañía y / o de ingeniería electrónica, de sistemas, y lógicas, de comunicaciones y telefonía, instalaciones telefónicas, instalaciones lógicas y las demás asociadas a las actividades propias de la sociedad.
- l) Prestación de cualquier tipo de servicio de certificación digital, incluyendo, pero sin limitarse a ellos certificación de firmas digitales, expedición de certificados de estampado cronológico y todos aquellos servicios contemplados en el artículo 30 (modificado por el artículo 161 del decreto nacional 019 de 2012) y demás artículos de la Ley 527 de 1.999.
- m) Prestación de servicios de certificación digital cartográfica de toda clase.
- n) Estructuración, diseño, implementación y operación de soluciones eficientes e inteligentes en energía, iluminación, movilidad, transito, semaforización basadas en tecnología LED o tecnologías de vanguardia asociada a este tema.

Servicios INFOTICS



Ilustración 5. Servicios INFOTICS SA



Ilustración 6. Servicios INFOTICS B



Ilustración 7. Servicios INFOTICS C

5.1.2 Análisis de Stakeholders o grupos de interés

A partir de la implementación de listas de chequeo y reuniones con el equipo de trabajo de la empresa, se generó la Matriz de Identificación de Necesidades y Expectativas De Partes Interesadas – INFOTICS.

Dentro de dicha matriz se identifica la siguiente información:

Parte interesada, Interacción (Contexto interno o externo), Requerimientos (Necesidades y expectativas), Análisis de relevancia (influencia e impacto), Compromiso para tratar las necesidades del aparte interesada.

Las principales partes interesadas que se identificaron son: Asamblea general de accionistas - Presidente - Colaboradores - Clientes - entidad contratante - Clientes - usuario final - Aliados y proveedores - Competencia - Entidades regulatorias - Gobierno colombiano. Véase tabla 8.

Actores principales de Valor. Dentro de la cadena de provisión de las TIC se encuentran fabricantes de productos, mayoristas y actores que gestionan los canales. INFOTICS no tiene redes propias, ni producción; sin embargo, su core de negocio se enfoca en la integración de estos tres actores para generar la solución que responda a la necesidad del cliente.

Tabla 8. Grupos de Interés - Stakeholders

Matriz de identificación, necesidades y expectativas de partes interesadas - INFOTICS

1. Identificación		2. Interacción	3. Requerimientos	4. Análisis de relevancia		5. Compromiso	
Parte interesada	Descripción	Contexto	Necesidades y expectativas	Influencia	Impacto	Resultado del análisis	Estrategias de involucramiento
Asamblea general de accionistas	Realiza las inversiones necesarias para cumplir las metas organizacionales que trazan para la organización	Interno	Garantizar que su inversión está protegida y que la organización trabaja para obtener mejores resultados en sus operaciones. Mantener en niveles mínimos las pólizas de cumplimiento y garantías aplicadas en los proyectos. Incrementar las ventas con respecto al año anterior.	Alta	Alto	Gestionar atentamente	Informes de gestión Estado de cuentas Indicadores de gestión Rendición de cuentas
Presidente	Planifica y controla las actividades para el cumplimiento de las metas definidas por los accionistas de la organización	Interno	Una vez seleccionado el grupo de trabajo de la organización, y entregadas las herramientas necesarias para el desarrollo de sus actividades, espera el cumplimiento al 100% de las mismas, así como superar las necesidades y expectativas de los accionistas de la organización	Alta	Alto	Gestionar atentamente	Indicadores de procesos Reuniones gerenciales Evaluaciones de resultados Ejecución de presupuestos
Colaboradores	Desarrollan las actividades de la organización, busca satisfacer las necesidades de los clientes y la administración efectiva y eficiente de los proyectos.	Interno	Tener un propósito claro para el desarrollo de sus actividades (funciones y descripción) Recibir la retroalimentación de la ejecución de sus actividades y su desempeño laboral. Trato justo e igualitario (equidad en la contratación, promoción, formación y retención).	Alta	Alto	Gestionar atentamente	Manual de funciones y responsabilidades. Evaluaciones de desempeño - reuniones de retroalimentación. Contratos de trabajo, ajustados a la normatividad colombiana, posterior conocimiento y aceptación por las partes.

1. Identificación		2. Interacción	3. Requerimientos	4. Análisis de relevancia			5. Compromiso
Clientes - entidad contratante	Contratantes de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), enfocadas en la estructuración, integración y prestación de soluciones en TIC dirigidas al Sector Gobierno	Externo	Ganar un salario justo a cambio de la realización de sus tareas laborales. Estabilidad laboral y una ambiente de trabajo saludable.	Alta	Alto	Gestionar atentamente	Reglamento interno de trabajo, ajustado a lo establecido a la normatividad colombiana en materia laboral. Políticas y directrices empresariales. Capacitación y formación de competencias.
			Productos y servicios según las condiciones acordadas y de calidad. Respuesta oportuna a sus solicitudes y ser atendido en un tiempo prudente a sus requerimientos. Cumplimiento a los requerimientos contractuales. Personal competente para el desarrollo de sus necesidades. Cumplimiento normativo en todo sentido por parte de INFOTICS en el desarrollo de todos sus procesos.				Elaboración de propuestas o cotizaciones a los clientes, resolviendo las inquietudes y diferencias, y logrando la aceptación de las condiciones de entrega por parte del cliente. Seguimiento al desarrollo de los contratos y servicios pactados con el cliente. Seguimiento a la satisfacción a los clientes de la empresa antes de finalizar el contrato que se tenga pactado.
			Desarrollo de proyectos que mejoren su calidad de vida, las condiciones de acceso a las TIC, productos y servicios que perduren en el tiempo, que sean funcionales a su realidad.				Seguimiento postentrega a los proyectos y servicios entregados a los clientes, determinando su grado de satisfacción.
Clientes - usuario final	Comunidad que se ve beneficiada por la consecución y desarrollo de proyectos de TIC desarrollados por INFOTICS	Externo		Baja	Alto	Mantener informado	

1. Identificación		2. Interacción	3. Requerimientos	4. Análisis de relevancia		5. Compromiso	
Aliados y proveedores estratégicos	Corresponden aquellos, que proveen servicios “centrales” para el “core business” del negocio. Pueden ser: fabricantes, mayoristas y/o canales.	Externo	A través de diversos esquemas y conjuntos de negocios y/o alianzas estratégicas unir esfuerzos con INFOTICS para lograr un objetivo común del que ambos se benefician. Generar y mantener alianzas estratégicas con la compañía. Recibir su pago, según las condiciones acordadas. Comunicación clara, concreta y real. Legalidad y transparencia en las relaciones comerciales.	Alta	Alto	Gestionar atentamente	Establecer políticas y directrices para el control de proveedores y aliados críticos, en relación con el cumplimiento de requisitos de la empresa. Seguimiento a las obligaciones de pago con los proveedores y aliados, para darle respuesta oportuna a cada uno de ellos. Determinar mecanismos y criterios para la selección y evaluación del desempeño de los proveedores críticos y no críticos de la compañía. Retroalimentar el desempeño de los proveedores y aliados estratégicos de la compañía, promoviendo la mejora de sus procesos, productos o servicios entregados.
Competencia	Competencia Directa: Los competidores directos de INFOTICS ofrecen productos que satisfacen necesidades idénticas o muy similares. Competencia Indirecta Los competidores indirectos de INFOTICS son aquellas empresas que se dirigen, así	Externo	Competencia leal.	Alta	Alto	Gestionar atentamente	Conocimiento y análisis del mercado.

1. Identificación		2. Interacción	3. Requerimientos	4. Análisis de relevancia			5. Compromiso
sea parcialmente, al mismo mercado de referencia, pero en el cual el grado de sustitución de la oferta no es significativo.							
Entidades regulatorias	Instituciones creadas por el Estado para controlar sectores o industrias que ofrecen servicios básicos para los ciudadanos (energía, comunicaciones, obras públicas, sector financiero, etc.).	Externo	Velar por el conocimiento y cumplimiento de requisitos legales y otros aplicables, por parte de la compañía. Cumplimiento legal por parte de la Empresa	Baja	Alto	Mantener informado	Identificar y monitorear el cumplimiento de los requisitos legales y otros aplicables, exigidos por los entes de control.
Gobierno colombiano	Define los planes de desarrollo nacional y territorial; planes de TIC, lineamientos, iniciativas, programas y estrategias para las TIC.	Externo	Superar el reto de transformación del país para la cuarta revolución industrial y que INFOTICS sea un aliado estratégico para desarrollar dicha transformación	Baja	Alto	Mantener informado	Cumplimiento de los objetos de los contratos celebrados entre el Estado e INFOTICS

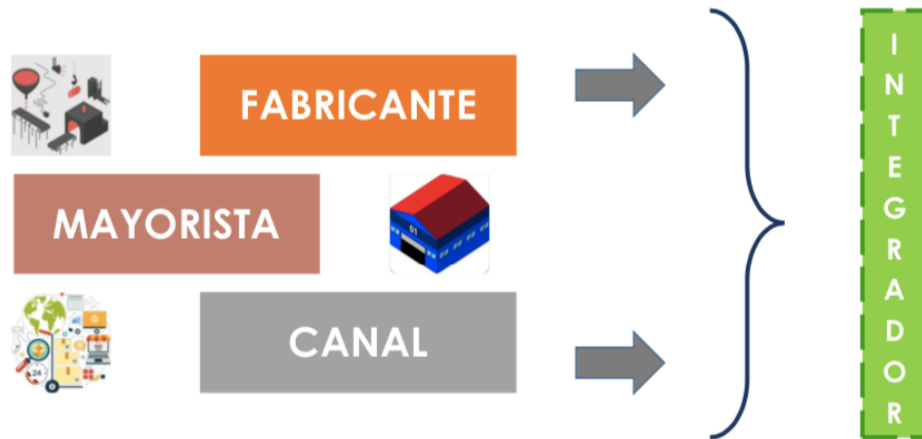


Ilustración 8. INFOTICS Integrador

INFOTICS Como Integrador. Para responder y satisfacer a las necesidades del Mercado, las líneas de productos de INFOTICS se encuentran orientadas a atender las necesidades del sector gobierno; INFOTICS enmarca sus productos hacia la Gestión Integral de bienes y servicios en TIC y la Estructuración de negocios del mismo tipo.

5.1.3 Clientes, proveedores y aliados

Como resultado de la información entregada por la organización y el análisis del sector empresarial, a continuación se muestran los aspectos relevantes a la identificación de los clientes, proveedores y aliados de la empresa.

Clientes. Teniendo en cuenta los informes de gestión de la organización, la información brindada por el equipo de trabajo de INFOTICS, y los datos de la página web de la empresa, a continuación se presentan algunos de los clientes de la empresa:



Ilustración 9. Clientes A



Ilustración 10. Clientes B

De acuerdo a las reuniones realizadas, y al análisis de la relación de INFOTICS con sus clientes, se establecieron los siguientes factores a tener en cuenta en la planeación estratégica de la empresa:

En enfoque de contratación de la empresa es PÚBLICO.

El cliente es quien genera la necesidad a suplir, INFOTICS brinda el producto o servicio de acuerdo a lo que se solicita.

Los dineros del cliente dependen de los recursos públicos y los presupuestos definidos para las entidades. Marco de la contratación – Colombia compra eficiente.

Para la presentación de propuestas la organización depende de los tope de precios establecidos por la entidad contratante.

Las soluciones ofrecidas al cliente se desarrollan en conjunto con aliados y proveedores estratégicos.

Cobertura geográfica: 100% del territorio nacional.

Proveedores y Aliados. Dada la naturaleza de la organización, es importante tener en cuenta que los proveedores de productos y servicios con los cuales tiene relación INFOTICS, se pueden comportar como aliados, en algunas ocasiones, o como la propia competencia, dependiendo de la necesidad que se quiere satisfacer y la situación en la que se desarrolla la contratación.

A continuación se nombran algunos de estos actores, relacionados con la actividad de INFOTICS:



Ilustración 11. Proveedores y Aliados

De acuerdo a las reuniones realizadas, y al análisis de la relación de INFOTICS con sus proveedores y aliados, se establecieron los siguientes factores a tener en cuenta en la planeación estratégica de la empresa

Este grupo de interés tiene por objetivo la Integración Adecuada y ajustada que da respuesta a las necesidades tecnológicas de una organización dentro del sector público, con criterios de eficiencia y eficacia, de tal manera que sea atractiva en términos de costo – beneficio.

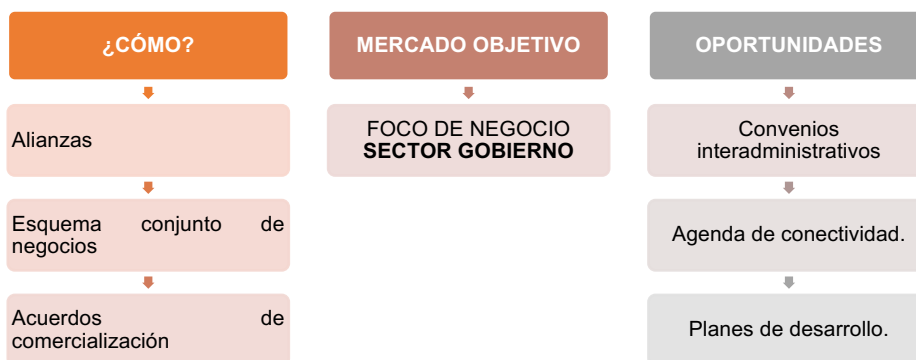


Ilustración 12. Integración de Servicios

5.1.4 Análisis de variables externas – PESTEL.

Teniendo en cuenta la información recolectada en las listas de chequeo implementadas en la empresa, y el análisis de cada factor en conjunto con la presidencia y los líderes de proceso, a continuación se presenta el análisis PESTEL de INFOTICS (Factores externos que impactan a la empresa):

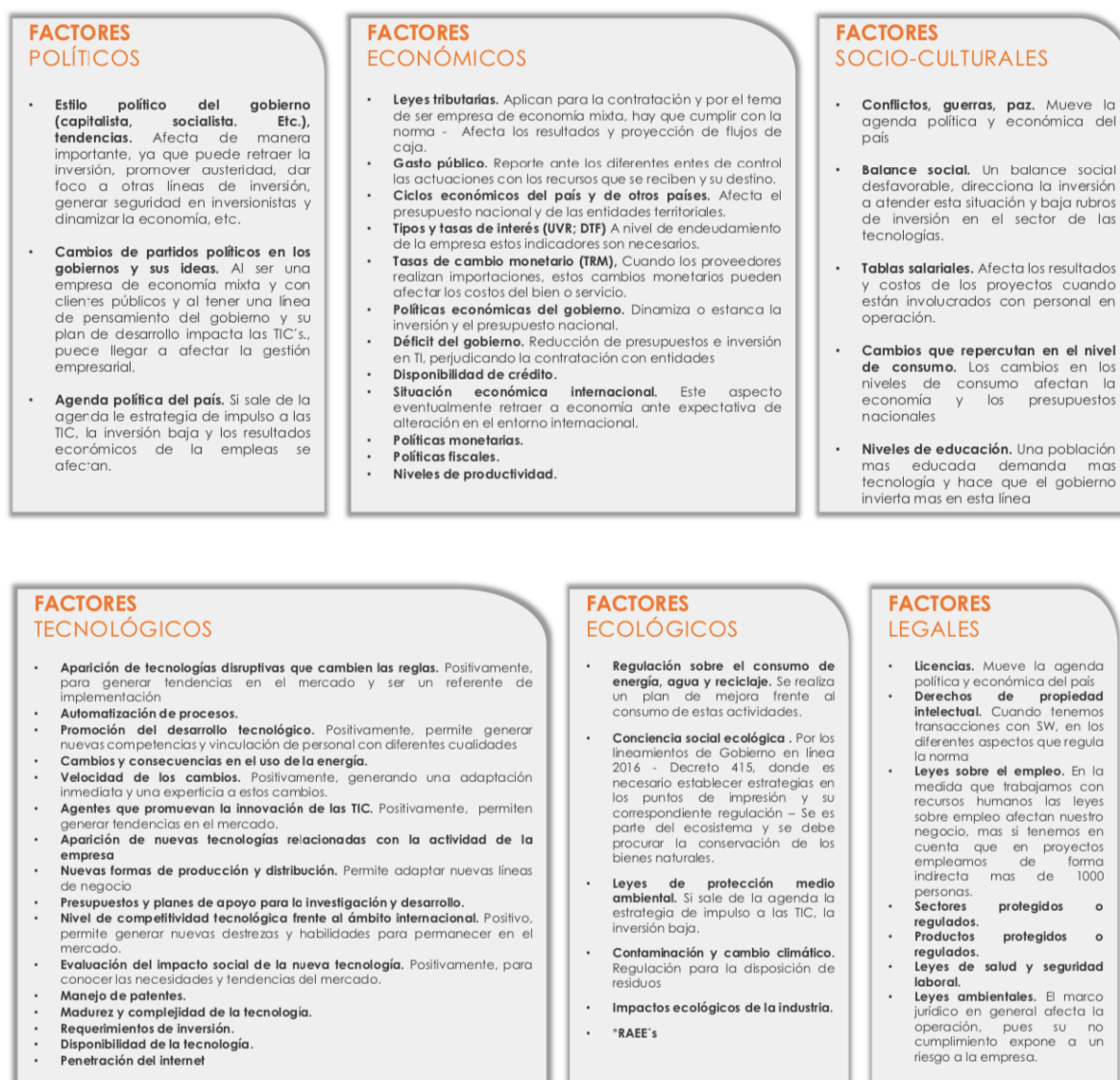


Ilustración 13. Análisis Pestel

5.1.5 Definición de la cadena de valor y ajuste al mapa de procesos de la empresa.

Definición cadena de valor.

La cadena de valor es un mapa o gráfico donde se establecen los procesos que integran las actividades de la empresa para el desarrollo de su objeto social, a continuación se muestra la estructura y los componentes que se deben tener en cuenta en las organizaciones:



Ilustración 14. Cadena de Valor

Es importante en esta etapa establecer claramente cuáles son esos procesos que aplica la empresa, entorno a estos se desarrolla todo el análisis posterior, a continuación se plasma la cadena de valor – mapa de procesos, definido en conjunto con el equipo de trabajo de la empresa:

5.1.6 Análisis de los procesos – DOFA.

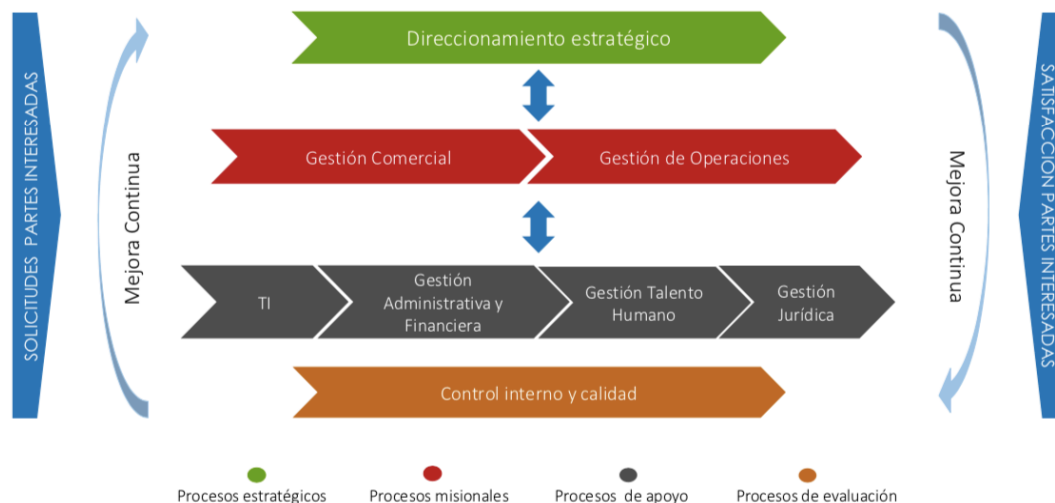


Ilustración 15. Mapa de Procesos

Teniendo en cuenta la información desarrollada con cada líder de proceso, a continuación se enmarcan las Fortalezas y Debilidades de cada proceso de la organización, basados en el mapa de procesos:

Direccionamiento Estratégico:

Tabla 9. DOFA Direccionamiento Estratégico

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Buena comunicación al interior de la organización	Falta de integración eficiente en los procesos de la organización
Buen enfoque en el logro de objetivos	debilidad en seguimiento y plan de mejora en los procesos de la organización
Políticas receptivas dentro de la organización	debilidad de indicadores a los procesos de la organización
Generador de Beneficios Tangibles e Intangibles	falta de implementación de un sistema de gestión de calidad eficiente
Buena Organización en cuanto a las competencias del personal	falta de políticas complementarias en la organización que ayuden a regular los procesos en ella
Comunicación activa con la alta dirección	falta de capacitación al personal para mejor implementación de los procesos de gestión de la calidad

Gestión Comercial:

Tabla 10. DOFA Gestión Comercial

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Experiencia en el área comercial.	Falta de inversión en mercadeo y publicidad.
Conocimiento amplio de los productos y servicios.	Validación técnica de las propuestas (preventa).
Valor agregado al servicio.	Selección y evaluación de proveedores.
Alternativas del producto o servicios que busca el cliente.	Medición y satisfacción del cliente.
Respeto con el trato de los clientes.	
Oportuna respuesta a los clientes.	
Buena comunicación al interior de la compañía.	
Enfoque en el logro de objetivos y metas.	
Nuevas tecnologías.	
Poder de fidelización.	
Portafolio aplicable a todos los sectores.	
Creación de valor agregado.	
Alto profesionalismo y capacidad.	
Visión estratégica.	

Gestión De Operaciones:

Tabla 11. DOFA Gestión de Operaciones

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Habilidades blandas en la gestión	Informalidad en el seguimiento de los proyectos, "en ocasiones no se lleva seguimiento de reuniones o actividades"
Constancia en el seguimiento, tanto con clientes como con proveedores	Falta de liderazgo en los proyectos que se lideran
Conocimiento técnico de los proyectos	Deficiencia en la planificación, la fijación de objetivos y análisis
Seguimiento a las obligaciones contractuales	Dificultad a la hora de seguir los formatos e instrumentos formalizados con el área de operaciones
Paciencia tanto con clientes como proveedores para cumplir con las obligaciones	Debilidad en la elaboración de escritos
los gerentes cuentan con una adaptabilidad alta al momento en que surge nuevos componentes o algún tipo de inconveniente	En ocasiones se dificulta la adaptación de nuevas normas o directrices
En las actividades diarias de los proyectos la practicidad de los procesos o la gestión permiten satisfacer las necesidades del cliente	En ocasiones no se realizan alertas tempranas para tomar acciones sobre las falencias
se cuenta con un equipo de trabajo consolidado y con alta empatía y comunicación	Se descuida el seguimiento de los proyectos
	Insatisfacción de los productos entregados

TI (Tecnología de la Información):

Tabla 12. DOFA TI

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Excelente infraestructura de red	Falta de capacitaciones para las nuevas tecnologías
Tecnología actualizada en la empresa para los equipos de computo y servidores	Demora en las aprobaciones para nuevas infraestructuras
Gran capacidad de respaldo para los aplicativos y servidores	Deseado un mejor tiempo de respuesta para los requerimiento de diferentes áreas
Protocolos de seguridad para la confidencialidad de la información	Falta de capacitaciones para el uso de aplicativos en diferentes áreas críticas de la empresa
Gestión documental para todos los usuarios	No migración a tecnología cloud
Software para la gestión de los procesos de negocios	No presupuesto oficializado para el departamento TI
Software contable y financiero	Deficiencia en software
Software para los sistemas de gestión de calidad	
Excelente recurso humano en el departamento de sistemas	

Gestión Administrativa y Financiera:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Equipo de trabajo competente y comprometido	Falta de integración de los procesos de tal forma que se determinen claramente las entradas y salidas de cada uno y se enciendan las enteracciones y efectos que todos tenemos siendo un sistema
Agilidad en toma de decisiones	Aun nos estamos ajustando a crecimiento que a partir del año anterior se ha venido presentando y no tenemos claridad funciones, responsabilidades, alcances, estructura organizacional
	Falta de data para toma de decisiones
	Falta de documentación de procedimientos de tal forma que se puedan evaluar para su mejora y mantener aquellos aspectos propios del quehacer de INFOTIC

Gestión Jurídica:

Tabla 13. DOFA Gestión Jurídica

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Existencia del Manual de Contratación de INFOTIC.	Alta rotación de los abogados de la Secretaría General.
Domínio y liderazgo en el sector de contratación pública por asesorías externas.	Desconocimiento del Manual de Contratación de INFOTIC por parte de los proveedores.
Mecanismos adecuados de revisión del trabajo del personal de la Secretaría General.	Falta de sensibilización y conocimiento del Manual de Contratación y los procesos contractuales por parte de los funcionarios de la entidad y personal de la Secretaría General.
capacidad de decisión, con oportunidad, pertinencia y eficacia.	Insuficiencia de recursos físicos, humanos y financieros para el desarrollo de los procesos contractuales.
Alta respuesta y disposición a las solicitudes de la entidad.	Falta de regulación de los procesos y procedimientos conforme al manual de contratación.
	Falta dominio y liderazgo de la normativa en el sector de contratación pública, a razón de alta rotación y los bajos perfiles contratados, de acuerdo a la equivalencia salarial.
	Insuficiencia de controles de los procesos de contratación.
	Desconocimiento del Manual de Supervisión Contractual por parte del personal designado como supervisor.
	No vinculación del proveedor en los procesos judiciales que debe soportar la Entidad con sus clientes, con ocasión de la ejecución del proveedor.
	Incumplimiento de la parte procedimental y del manual de contratación por parte de la Alta Gerencia.

Control interno y calidad:

Tabla 14. DOFA Control Interno

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Equipo interdisciplinario capacitado en auditoría integral	Debilidad en la elaboración y posicionamiento de procesos
conocimiento de la entidad y sus procesos	Falta de líneas Base para toma de decisiones
cultura de mejoramiento continuo	Falta de capacitación dirigida a las necesidades específicas
Apoyo de la alta gerencia	Comunicación de las áreas para control interno
Criterio neutral	Falta de capacitación para crear equipo auditor
Perfil especializado en el área	Falta de oportunidad en respuesta institucional a informes de entes de control
Optimización de recursos.	Protocolos insuficientes de auditoría.
	Falta de articulación entre áreas y definición de roles.
	No se cuenta con el recurso humano necesario.
	No se cuenta con el recurso humano necesario.

Riesgos Operacionales.

Con el fin de identificar riesgos operacionales en los procesos, evaluar su impacto y los controles que se implementan para su tratamiento, se realizó, en conjunto con cada líder de proceso, una matriz de riesgos para los siguientes procesos:

Ver anexo 4 Matrices de riesgo operacional por proceso.

Gestión comercial

Gestión humana

Operaciones

Administrativo y financiero

Jurídico

TI

5.2 Análisis del Sistema.

5.2.1 Contexto externo – competencia.

Con el fin de fortalecer el análisis externo de la organización, y poder realizar una evaluación de atraktividad y competitividad, se realizó un estudio completo del sector de las TIC.

Una manera de segmentar el Sector Gobierno Colombiano, es partiendo de su estructura, como se muestra a en las siguientes gráficas que muestran lo que corresponde al

Poder Público

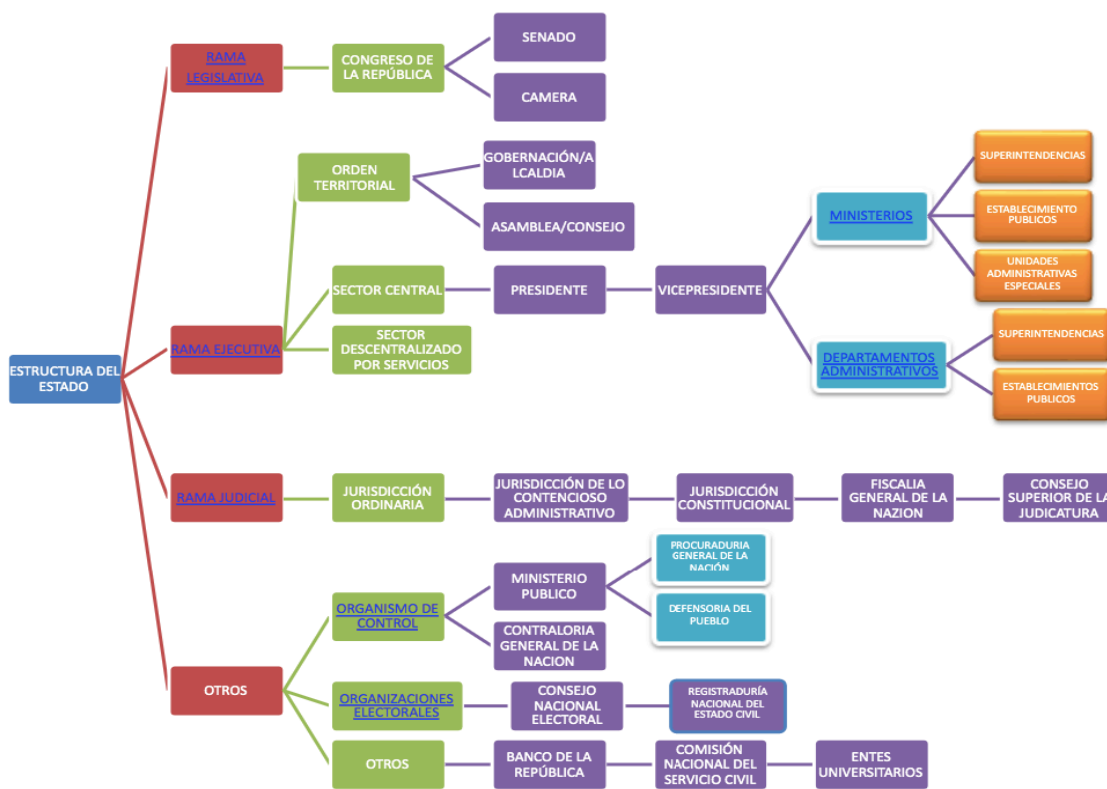


Ilustración 16. Estructura del Estado Colombiano

Sector TIC en el ámbito nacional

Según el plan TIC 2018-2022 del Ministerio TIC (Tecnología de la Información y las Comunicaciones), Colombia (MINTIC, 2018) se encuentra lejos de las economías avanzadas en cuanto al valor de los activos TIC dentro de su economía. Con base en la formación bruta de capital de equipo TIC, programas de informática y bases de datos del DANE se puede calcular que el stock de capital TIC medido como porcentaje del PIB en Colombia desde 2014 a 2016 estuvo entre 4 y 5%, es decir, el valor de la infraestructura y dispositivos TIC que en un año están siendo usados en el proceso productivo es algo menos del 5% del valor de todos los bienes producidos en ese año (MINTIC, 2018)

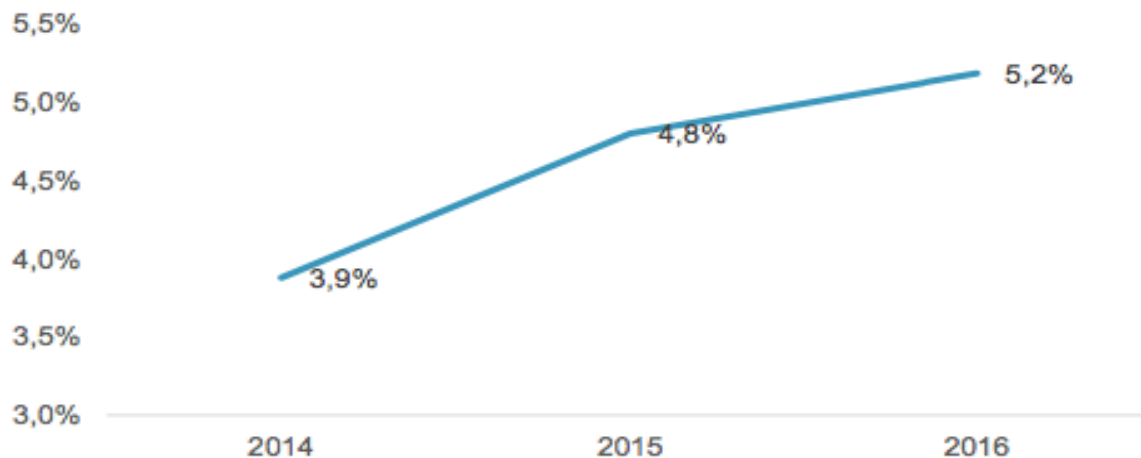


Ilustración 17. Relación del Stock de Capital TIC Con PIB

Fuente: MINTIC (2018).

Por otro lado, el DNP (2018) encontró que el acceso a Internet acelera el crecimiento económico al facilitar la innovación en tanto: i) aumenta la competencia y el desarrollo de nuevos productos/procesos; ii) introduce nuevas prácticas de trabajo, actividades de emprendimiento y mejoras en el emparejamiento de trabajos y; iii) genera mayor transparencia de los mercados, lo que lleva a mayor productividad laboral y competencia, en la medida en que facilita una asignación eficiente de recursos (DNP, 2018).

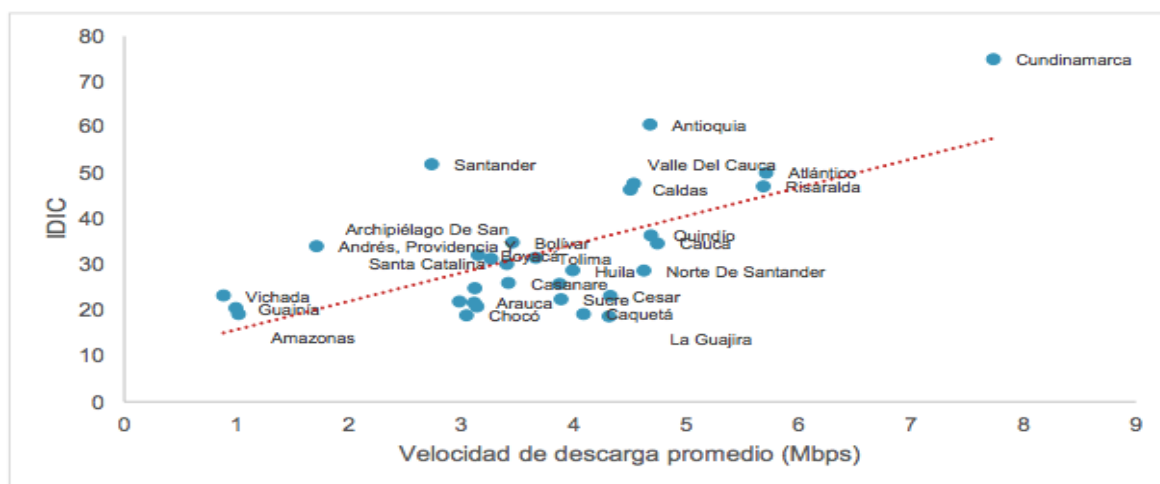


Ilustración 18. Índice de innovación departamental para Colombia vs. velocidad de descarga

Fuente: MINTIC (2018).

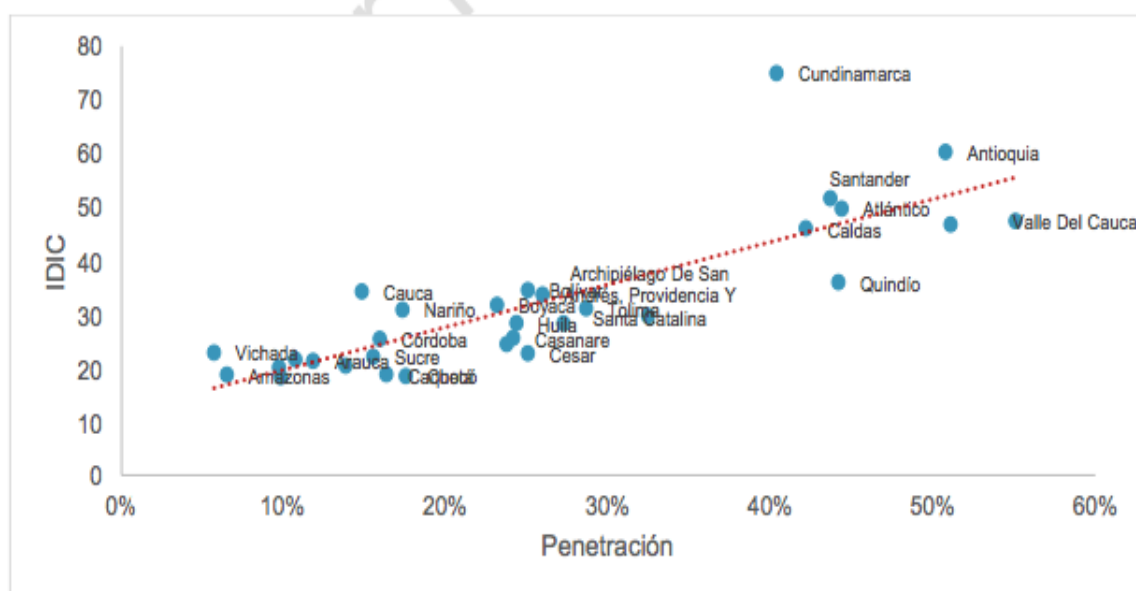


Ilustración 19. Índice de innovación departamental para Colombia Vs. Penetración de internet

Fuente: MINTIC (2018).

Según MinTIC, (2018) las tecnologías digitales han transformado la comunicación y el manejo de la información en distintos niveles, modificando relaciones entre empresarios, proveedores y clientes, impulsando el surgimiento de nuevas oportunidades de desarrollo económico.

Desde el punto de vista empresarial y sectorial, la transformación digital se concibe como el uso y apropiación de las tecnologías de la información combinadas con la capacidad de liderazgo y el cambio organizacional

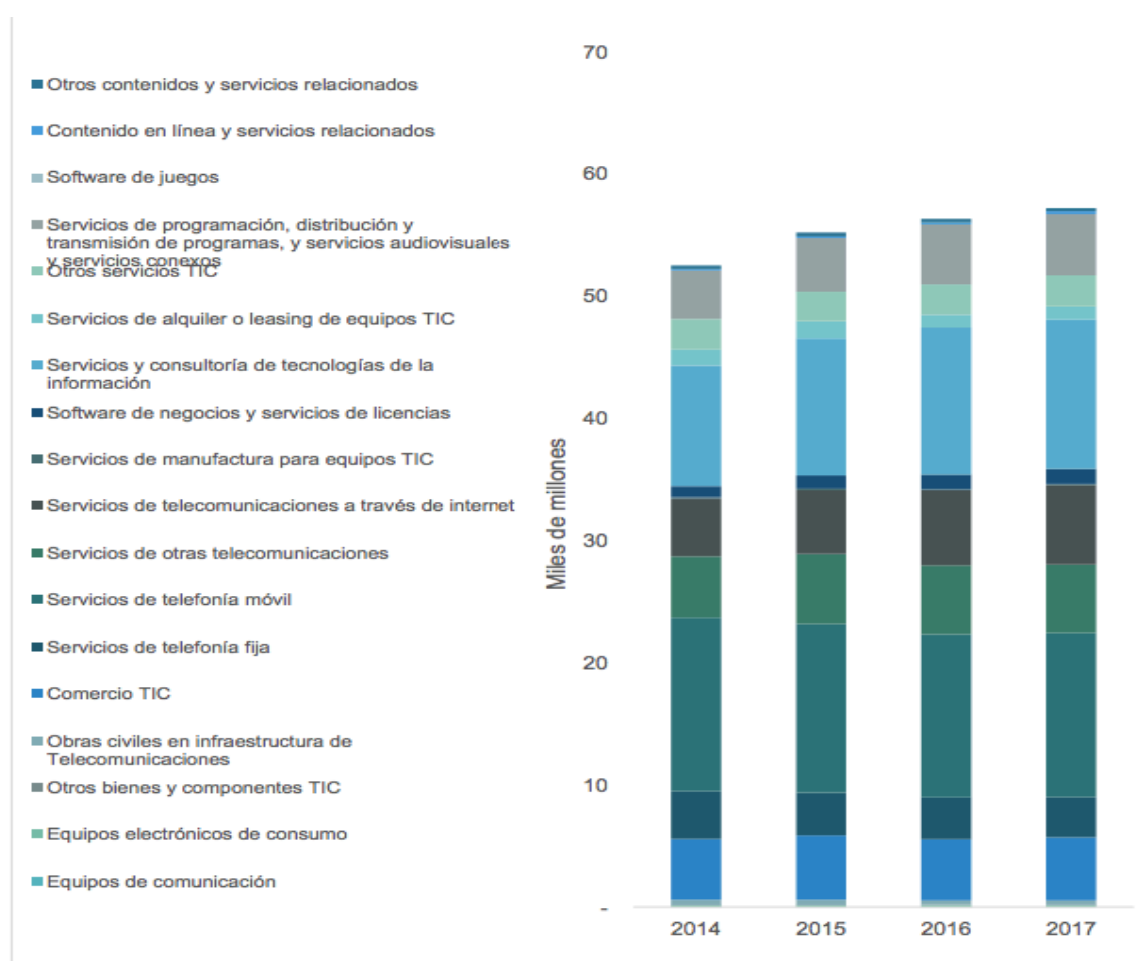


Ilustración 20. Cuenta de producción en el sector TIC

Fuente: MINTIC (2018).

Uno de los servicios prestados a través de Internet que ha generado mayor transformación en las relaciones económicas de las personas es el comercio electrónico. Este consiste en la distribución, venta, compra, marketing y suministro de información de productos o servicios a través de Internet.

Dentro de las ventajas del - 10 20 30 40 50 60 70 2014 2015 2016 2017 Miles de millones otros contenidos y servicios relacionados Contenido en línea y servicios relacionados Software de juegos Servicios de programación, distribución y transmisión de programas, y servicios audiovisuales y servicios conexos entre otros.

En 2015, los bienes y servicios comprados a través de Internet representaron 7,3% del mercado minorista mundial y las ventas en el segmento B2C6 se incrementaron en 16% (CRC, 2017). Para Colombia se ha estimado que las compras en línea pueden representar para un hogar ahorros equivalentes a un 5,1% del PIB anual per cápita (DNP, 2018).

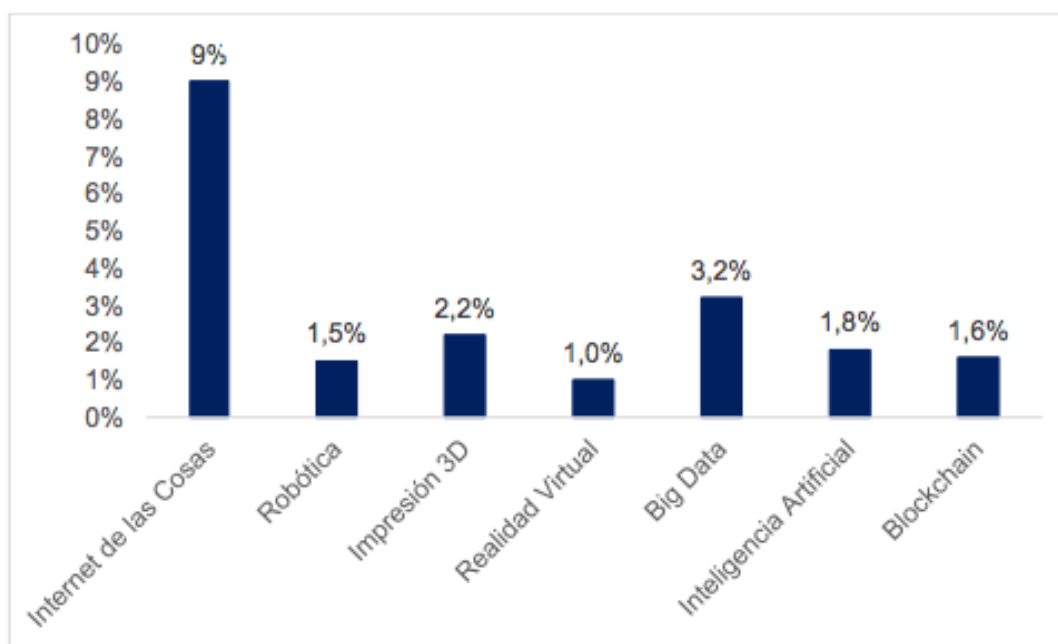


Ilustración 21. Penetración de tecnologías avanzadas

Fuente : MINTIC (2018).

En el más reciente estudio de caracterización de las mipymes colombianas y su relación con las TIC, adelantado por el MinTIC (2017), se establecieron los niveles de apropiación de TIC en las empresas. Se encontró que la tenencia de diferentes herramientas o canales TIC, ha aumentado 10% en los último cuatro años, lo cual ha impulsado procesos de transformación digital en las empresas.

Del 2013 al 2017, el uso de páginas web pasó de 21% al 32%, las redes sociales del 27% al 45% y la tenencia de Internet del 61% al 74%. Sin embargo, esta tenencia se ha concentrado en la adopción de herramientas básicas, dejando de lado software más especializados como el CRM Customer Relationship Management o Gestor de las relaciones con clientes y el ERP Enterprise resource planning o sistemas de planificación de recursos empresariales.

Sector TIC en el Gobierno. La política TIC 2018-2022 “El Futuro Digital es de Todos” se enfoca en el cierre acelerado de dichas brechas, estableciendo a las TIC como un instrumento habilitador del emprendimiento, la legalidad y la equidad para lograr un país más productivo (MINTIC, 2018).

Pacto por la transformación digital de Colombia: Gobierno, empresas y hogares conectados con la era del conocimiento del Plan Nacional de Desarrollo. Estas metas se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 15. Indicadores Plan Nacional de Desarrollo

Indicador	Línea Base	Meta Cuatrienio
Porcentaje de hogares con conexión a Internet suscrita	50,0%	70,0%
Porcentaje de hogares con Internet fijo instalado	37,5%	50,0%
Porcentaje de personas de 5 años o más que usan Internet	62,3%	80,0%
Conexiones a Internet con más de 10 Mbps de descarga funcionando	14.953.334	32.000.000
Conexiones a Internet móvil 4G suscritas	12.039.956	27.000.000
Contenidos en plataforma RTVC PLAY funcionando	0	12.000
Personas con discapacidad capacitadas en TIC	0	30.000
Formaciones en uso seguro y responsable de las TIC	9.674.719	13.374.719
Formaciones en competencias digitales	0	500.000
Transacciones digitales realizadas	87.000.000	290.414.782

Fuente: (DNP, 2019)

Tamaño y crecimiento del mercado. Se estima que el mercado tendrá un crecimiento basado en el cubrimiento de las necesidades de las entidades públicas y para el periodo de análisis de cinco (05) años se considera que el crecimiento será cercano al 10% anual real.

Se señala esto para advertir que INFOTICS está presente en un mercado donde la tecnología es un elemento relevante que genera la necesidad de crecer en el relacionamiento con el cliente con mecanismos de CRM, que le permitan en un plazo corto no solo entregar la solución inicial sino fortalecer el relacionamiento y la compra de la soluciones.

Empresas integradoras de soluciones. Las empresas han optado por definir estrategias de integración de su portafolio de productos y servicios con el objetivo fundamental de ofrecer a sus clientes potenciales una solución a sus necesidades no sólo de infraestructura en comunicaciones sino en servicios.

5.2.2 Análisis de atractividad – Fuerzas de Porter.

Presión de productos sustitutos. En la actualidad del país, ETB y UNE, son los competidores del segmento que más jalonan esta fuerza, impactando de esta manera el negocio de las TIC, convirtiéndose en una oportunidad para INFOTICS de poder manejar negocios de integración modular y flexible, bajo dos esquemas base, bien sea, como:

Integrador Puro donde el recurso administrativo y gerencial del proyecto o solución en TIC a estructurar e integrar, es puesto de manera directa por INFOTICS.

Integrador con Aportes de INFOTICS donde la estructuración e integración de la solución en TIC se realiza con la incorporación de terceros y productos y/o servicios propios de INFOTICS.

Servicios WEB fundamentados en aplicativos misionales especializados y suministrados por un tercero con conocimiento, experiencia comprobada en el producto y en el segmento de mercado a desarrollar, orientados a servicios de gobierno, entre otras, soluciones de hacienda, educación, salud, tránsito, entre otros; donde INFOTICS aporta productos y servicios bajo su propia administración, empaquetando en un todo la solución y ofreciéndola a nombre de INFOTICS.

Poder negociador de los clientes. Cuando presionan los precios a la baja, exigiendo una calidad más alta o más servicios, haciendo que los competidores se enfrenten entre sí.

Para el caso de **INFOTICS** este es un elemento que se traduce en una oportunidad y ventaja competitiva para la compañía ya que al tener un esquema fundamentado en la estructuración e integración de negocios, esta fuerza se convierte en un elemento a favor de la empresa, lo que implica que no se generen impactos en la rentabilidad del negocio.

Poder negociador de los proveedores. Los proveedores entendidos como operadores de los servicios de TIC se hacen más fuertes cuando pocas empresas actúan como tal y están concentrados en el sector al que atienden.

Barreras de Entrada.

Nuevos operadores. Obligan a entrar con grandes escalas y riesgos de reacción en los negocios incumbentes. Sin embargo, para empresas integradoras públicas nacionales este concepto se convierte en un intangible soportado en conocimiento, diferenciación, especialización.

Política de gobierno. Mientras existan operadores públicos y privados (conflicto de intereses) no habrá completa simetría en cuanto a la relación con el Estado y entre los operadores.

Diferenciación producto. Existe identificación de marca y lealtad de los clientes.

Acceso a terceros y proveedores estratégicos. El no conocimiento y manejo de los terceros y/o proveedores estratégicos para integrar y estructurar una solución particular de los clientes es un elemento que para los nuevos entrantes se convierte en una barrera.

Desventajas en el costo de los recursos: Dificultades para los entrantes potenciales por encontrar curva de aprendizaje muy avanzadas en el recurso humano con conocimientos ubicados en los ya establecidos con lo cual induce a un aumento en los costos.

Precio. En el sector Gobierno no se habla de precios por producto sino de modelos financieros rentables que a través de un costeo respaldan toda una solución de integración avanzada, aunque habrá algunas excepciones donde se utilicen precios de referencia para

los elementos que la conforman, el Sector Gobierno no busca precio, busca hacer que su gestión sea respaldada por las TIC.

Con base en lo anterior se mide que tan atractivo es trabajar en el sector, permite tomar decisiones de inversión, establecer los riesgos a los que está expuesta la organización y por ende la búsqueda de estrategias que ayuden a mitigarlos.

Según los factores de atraktividad establecidos en el análisis de las 5 fuerzas de Porter, a continuación se muestra el resultado general de cada uno, así como el resultado final de la evaluación:

Tabla 16. Atraktividad

	Calificación General					
	BAJA		Media	Alta		
Barreras a la entrada	3	1	0	2	4	
Barreras a la salida	2	1	0	0	2	
Rivalidad entre competidores	1	1	0	3	2	
Poder de los compradores	4	0	0	3	1	
Poder de los proveedores	1	3	0	1	3	
Disponibilidad de sustitutos	2	2	0	0	0	
Acciones de gobierno	1	0	0	4	3	
Evaluación General	14	8	0	13	15	50
Factor de ponderación	1	2		3	4	
Total	14	16	0	39	60	129
						2,58

Resultado final: 2,58 SIGNIFICADO: da a entender que la industria de las TIC es atractiva para el desarrollo de la actividad comercial de INFOTICS; presenta diferenciación en varios aspectos favorables como son: barreras de entrada para nuevos competidores, apoyo del gobierno, poder de compradores y poca disponibilidad de sustitutos específicos.

Ver anexo 5 Analisis Atraktividad INFOTICS, para profundizar esta información.

5.2.3 Análisis de Competitividad.

El crecimiento del sector TIC implicó un aumento en la competencia entre proveedores TIC, pero **INFOTICS** se mueve en un mercado Integrador de soluciones tecnológicas en donde la competencia no aumenta constante mente por lo que las siguientes Empresas Integradoras de Soluciones Tecnológicas, se identifican como competencia directa de **INFOTICS**:

EMTEL Es una Sociedad por Acciones, constituida como Empresa de Servicios Públicos Mixta, regida por los parámetros legales consagrados en la Ley 142 de 1.994. Cuenta con un Régimen especial, establecido en la Ley 1341 de 2009, encaminado a la organización de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones TIC, definiendo su alcance legal, en su art. 55, determinando, que los actos y los contratos, incluidos los relativos a su régimen laboral y las operaciones de crédito de los proveedores de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, cualquiera que sea su naturaleza, sin importar la composición de su capital, se regirán por las normas del derecho privado. (EMTEL, 2015).

UNE - EPM Telecomunicaciones Es una empresa colombiana que presta servicios integrados de comunicaciones, propiedad de Millicom International Cellular y el Grupo EPM. De la mano de sus empresas filiales, incluyendo a Colombia Móvil, Edatel y ETP, UNE cubre más del 70% de la población urbana y está presente en 767 municipios de los 32 departamentos del territorio nacional.

Empresa de recursos tecnológicos (ERT) Sociedad por Acciones, Oficial, Descentralizada, del Orden Departamental. Operadora del Servicio de Telefonía Pública

Básica, Conmutada Local y Local Extendida en 18 localidades. Posee licencias para prestar Servicios de Valor Agregado y Servicios de Portador.

Internexa La decisión de ISA de incursionar en la industria de telecomunicaciones fue consecuencia directa de su estrategia de diversificación sectorial. Como resultado, trasladó la experiencia adquirida en el transporte de un punto a otro por medio de infraestructuras lineales a negocios diferentes a la energía.

ETB La Empresa de Telecomunicaciones de Bogotá (ETB) es una empresa sólida, rentable y competitiva. Fundada en 1884, ETB ha contribuido con el crecimiento de Bogotá y de Colombia y ha sido testigo de nuestra historia a través de tres siglos.

COLVATEL Es una empresa de telecomunicaciones y tecnología, creada en 1992. Está posicionada como uno de los más importantes aliados tecnológicos a nivel nacional, siendo el principal proveedor de integración de soluciones alrededor de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC), cuenta con una gran experiencia dada por la sinergia entre el personal, proveedores especializados y fabricantes de tecnología, permitiendo construir soluciones hechas a la medida de sus clientes, generando valor agregado como una ventaja diferencia en el mercado. Es líder en el mercado colombiano en instalación, operación, soporte, mantenimiento y servicio al cliente sobre diferentes tecnologías de redes de telecomunicaciones. (COLVATEL, 2015).

IFX NETWORKS Tiene más de 15 años de trayectoria en el mercado de las telecomunicaciones. Con presencia en más de 16 países de América, totalmente integrados en una estructura regional y con fuertes alianzas que nos permiten proveer soluciones de alcance global. Es una organización que funciona bajo el concepto de One-Stop-Shop, con el cual se facilita la operación de las comunicaciones de sus clientes, con la posibilidad de tener un único punto de contacto para gestión de contratos de servicios, facturación,

atención comercial y soporte técnico. Cuenta con una infraestructura de red propia y es un Carrier Neutral, lo que le permite proveer las mejores alternativas de acceso a cada ciudad y así llevar a sus clientes un portafolio de servicios que brinda una solución integral. (IFX NETWORKS, 2015)

Telefónica Es una de las mayores compañías de telecomunicaciones del mundo por capitalización bursátil y número de clientes. Apoyándose en las mejores redes fijas, móviles y de banda ancha, así como en una oferta innovadora de servicios digitales. Esta compañía se está transformando en una *'Telco Digital'*, lo que le posiciona muy favorablemente para satisfacer las necesidades de sus clientes y capturar el crecimiento en nuevos ingresos.

NETCOM Es una empresa especializada en proyectos de ingeniería, que presta sus servicios a compañías públicas y privadas de primer orden en los sectores de la construcción y la industria colombiana de cualquier índole ofreciendo proyectos de llave en mano. Su principal objetivo es suplir las necesidades de sus clientes, para esto cuenta con un grupo humano especializado y altamente capacitado para atender proyectos de gran nivel, además de una estructura empresarial que le permite brindarle a nuestros clientes un servicio de gran calidad. Permite ofrecer una excelente y amplia gama de servicios en los campos de la electricidad, electrónica, cableado estructurado, telecomunicaciones, obras mecánicas y civiles. Cumpliendo siempre con los más altos estándares nacionales e Internacionales. Esta compañía brinda la mejor relación de costos por beneficio. (NETCOM, 2015).

Dentro del análisis de las fuerzas que generan una ventaja competitiva, la organización presenta las siguientes fortalezas y debilidades:

MARKETING	<ul style="list-style-type: none"> •Fortalezas: Calidad del producto, Diferenciación del producto, Diferenciación del producto, Tasa de crecimiento del mercado, Precisión de la segmentación •Debilidades: Cuota de mercado, gestión de publicidad, Nivel de satisfacción de los clientes
PRODUCCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> •Fortalezas: Posibilidad de ampliación, Calidad de la mano de obra, Disponibilidad de materias primas, Control de calidad •Debilidades: Disponibilidad de mano de obra
GESTIÓN FINANCIERA	<ul style="list-style-type: none"> •Fortalezas: Rentabilidad, Valor de la acción, Valor de la cuota de mercado, Acceso al crédito, Capitales disponibles •Debilidades: Deuda a largo plazo, Endeudamiento
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	<ul style="list-style-type: none"> •Fortalezas: Competencia de los empleados, Oficinas, Equipo de oficina, Ofimática, Competencia administrativa, Tratamiento de datos. •Debilidades: Procesos administrativos, Costos de funcionamiento, Rotación de personal
TECNOLOGÍA	<ul style="list-style-type: none"> •Fortalezas: Capacidad de ingeniería, Gestión de la I & D, Edad de la tecnología, Informes de productos y procesos. •Debilidades: acceso, precios, tasas de cambio, cambios.

Ilustración 22. Competitividad F y D

El análisis de la ventaja competitiva de la empresa de economía mixta INFOTICS, nos da como resultado lo siguiente.

Tabla 17. Análisis de Competitividad

Campos de gestión	Gran debilidad	Leve debilidad	Equilibrado	Leve fortaleza	Gran fortaleza
Marketing	0	3	5	7	8
Producción	0	1	8	1	3
Gestión Financiera	0	0	3	2	8
Gestión Administrativa	0	3	0	4	4
Tecnología	0	0	0	1	9
Total	0	7	16	15	32

Se puede apreciar que no se tiene gran debilidad en todos los campos, que tiene leve debilidad en 3 de los 5 campos (marketing y gestión administrativa), esto debido a ítems como bajo presupuesto en publicidad y rotación de personal, entre otros. Tiene equilibrado 3 de los 5 campos (marketing, Producción y gestión financiera), esto debido a ítems como

el tamaño del equipo de ventas, costos de fabricación, endeudamiento, entre otros. Tiene leve fortaleza en todos los campos en aspectos como la imagen de la marca, nivel de formación de ventas, control de calidad, capitales disponibles, acceso a créditos, competencia administrativa, entre otros.

Por último que tiene grandes fortalezas en todos los campos en aspectos relevantes como la calidad del producto, diferenciación del producto, tasa de crecimiento del mercado, extensión de la gama de productos, disponibilidad de materias primas, competencia de los empleados, capacidad de Ingeniería, entre otros.

Lo anterior significa que INFOTICS posee relevancia en sus fortalezas, que le permiten sostenerse en el mercado no solo por el crecimiento del mismo sector tecnologico en el que se encuentra, sino también por su diferenciación en las soluciones integradoras tecnológicas que posee, la calidad de sus productos y su capacidad operativa, administrativa, financiera y comercial, con estas fortalezas puede lograr en el tiempo liderazgo y posicionamiento en el mercado

Ver anexo 6 Análisis Competitividad INFOTICS

5.2.4 Sistema de Valor.

El sistema de valor de INFOTICS representa gráficamente la interacción de la organización con su entorno, integrando autoridades legales y técnicas, recursos, clientes, directivos y competencia.

A continuación se muestra la ilustración sistema de valor establecida para la empresa, teniendo en cuenta la información desarrollada hasta este punto.

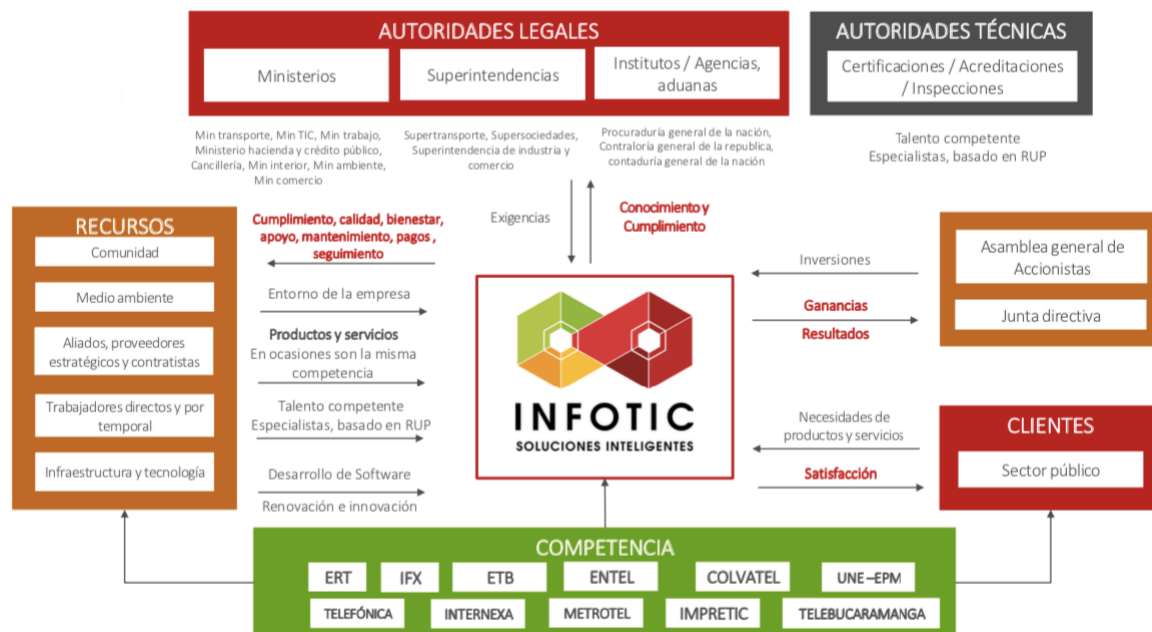


Ilustración 23. Sistema de Valor

5.2.5 DOFA.

Teniendo en cuenta las salidas generadas en las actividades desarrolladas anteriormente, a continuación se presenta la DOFA de la organización INFOTICS, resultado del análisis interno y externo de la organización:

FORTALEZAS (Internas)

- Las soluciones ofrecidas al cliente se desarrollan en conjunto con aliados y proveedores estratégicos.
- Cobertura geográfica: 100% del territorio nacional.
- Empresa de capital mixto que favorece la celebración de contratos
- Gran prestigio de la empresa en el mercado
- Los gerentes cuentan con una adaptabilidad alta al momento en que surge nuevos componentes o algún tipo de inconveniente.
- Existencia de apoyo jurídico con una entidad especializada
- El director operativo quien ejercía la labor de representante de la dirección en la anterior versión conoce completamente la organización, lo cual facilita el apoyo que brinda a la gerencia en la revisión por dirección
- Calidad del producto, Diferenciación del producto,
- Posibilidad de ampliación, Calidad de la mano de obra,
- Disponibilidad de materias primas, Control de calidad
- Portafolio aplicable a todos los sectores.

DEBILIDADES (Internas)

- Falta seguimiento a los proveedores y aliados en el desempeño de su labor
- La comunicación entre procesos no siempre fluye de manera adecuada.
- Falta estandarización para el registro del conocimiento adquirido y su posterior análisis, para toma de decisiones
- Falta de programas de formación del personal a nivel interno
- No se han establecido esquemas de medición y seguimiento del desempeño
- Informalidad en el seguimiento de los proyectos que lleve a la gestión del conocimiento – lecciones aprendidas.
- Falta de espacio para evaluar mejoras a implementar en futuros proyectos
- debilidad en seguimiento y plan de mejora en los procesos de la organización
- Falta de inversión en mercadeo y publicidad.
- Medición y satisfacción del cliente.
- Desconocimiento del Manual de Contratación de INFOTIC por parte de los proveedores.

OPORTUNIDADES (Externas)

- En enfoque de contratación de la empresa es PÚBLICO.
- Tasa de crecimiento del mercado, Precisión de la segmentación
- Necesidades tecnológicas a suplir en el mercado
- Requerimientos de inversión.
- Disponibilidad de la tecnología.
- Madurez y complejidad de la tecnología.
- Crecimiento del mercado
- Políticas de gobierno

AMENAZAS (Externas)

- El cliente es quien genera la necesidad a suplir, INFOTIC brinda el producto o servicio de acuerdo a lo que se solicita.
- Para la presentación de propuestas la organización depende de los topes de precios establecidos por la entidad contratante.
- Cambios de partidos políticos en los gobiernos y sus ideas
- Aparición de nuevas tecnologías relacionadas con la actividad de la empresa
- Impactos ecológicos de la industria, generación de RAEE's
- Presión de productos sustitutos
- Cambio en planes de gobierno
- Precios y acceso a la tecnología

Ilustración 24. DOFA INFOTICS

5.2.6 Propuesta estratégica de desarrollo

Las estrategias de desarrollo enmarcan la ruta fundamental sobre la cual se orientan todos sus procesos para alcanzar los objetivos que se proponga la empresa desde el grupo directivo. De acuerdo a esta estructura, a continuación se hace la evaluación de las estrategias, con el fin de establecer aquellas que son aplicables a INFOTICS.

Estrategia Base

Definición: Estrategia general de la organización que determina en gran medida el mercado objetivo que se persigue y como quiere ser reconocida en el mercado. Establece el posicionamiento que la empresa decide tener en el sector en que trabaja.

Liderazgo en Costos: Los precios se encuentran en el rango promedio del mercado y no existe interés alguno en ser reconocidos como una empresa de bajo costo.

Diferenciación: INFOTICS es considerada una empresa con un marco diferencial que se constituye en su principal oferta de valor: Integrador Puro Del Mercado – Sector Gobierno. Concentración: Su trabajo está orientado únicamente al sector Gobierno

Estrategia de crecimiento

Definición: Establece el grado que se desea obtener de participación en el mercado; cómo quiere orientar su crecimiento y por tanto brinda los lineamientos para los procesos comerciales y de mercadeo principalmente

Penetración en el mercado Existente: INFOTICS, desea incrementar su posicionamiento y participación en el actual mercado (Empresas del sector público) a nivel nacional. Según los indicadores presentados actualmente se han atendido 44 empresas de 6245 Entidades públicas Nacionales y Territoriales; lo que equivale a un 0,704% de cubrimiento.

Desarrollo de nuevos mercados: No es interés de INFOTICS abrir mercados diferentes los que trabaja en la actualidad

Desarrollo de nuevos productos, diversificación: Se observa discrepancia sobre el interés de INFOTICS en desarrollar productos propios de la empresa tales como el

fortalecimiento de la línea de software propio, lo cual cambiaría un poco el enfoque de integradores a tomar algo de ejecución en los proyectos.

Estrategia competitiva

Definición: Define la posición que la empresa establece frente a sus competidores, si desea ser verdaderamente el líder o simplemente tener un reconocimiento pero no necesariamente ser el más grande.

En el sector de tecnología general, INFOTICS es considerada como una empresa representativa aunque no líder del mercado; sin embargo gracias a su gran diferencial como INTEGRADOR podría llevar a la entidad a considerar ser líderes en el estilo de negocio ofrecido, y encaminar sus acciones hacia la defensa de dicho liderazgo.

No existe un líder definido en la industria a quien retar ni seguir sus políticas; la oferta de valor es única en la actualidad según la información recolectada a la fecha. Sin embargo, conviene efectuar un análisis detallado de la competencia para determinar la verdadera posición de cada uno de ellos sobre este aspecto y determinar qué tan marcada es la diferencia existente.

Aspectos Financieros de la estrategia.

Liquidez: No constituye un aspecto que requiera mejora o definición de objetivos específicos

Endeudamiento: No constituye un aspecto que requiera mejora o definición de objetivos específicos

Rentabilidad: Existe políticas definidas en mantener un margen de utilidad del 8%, por lo cual se requiere asegurar estrategias y acciones para conseguir la meta.

Estrategia aprendizaje e innovación

Administración del conocimiento: Se considera de gran importancia enfocar las acciones de la organización hacia la administración del conocimiento, lo cual motiva a que se establezcan metas y objetivos relacionados con este aspecto.

Orientación al cliente: Parte de la gestión del conocimiento requiere realizar un mejor análisis y evaluación de las necesidades y expectativas de los clientes, así como de su satisfacción para la mejora del servicio; si bien un grupo de clientes refleja claramente sus necesidades en los procesos de contratación que ellos establecen, no se han tomado medidas que lleven a otro grupo de clientes potenciales a identificar sus necesidades en la materia, para desarrollar nuevas oportunidades de negocio y lograr así un posicionamiento mejor en el mercado.

Se observa un consenso sobre la necesidad de mejorar el seguimiento a la satisfacción de los clientes.

Propuestas estratégicas de desarrollo. De acuerdo con el análisis anterior, a continuación se describen las estrategias de desarrollo que aplican a INFOTICS, las cuales deben encontrarse alineadas al direccionamiento estratégico de la empresa:

Tabla 18. Estrategias

Estrategia Base	<ul style="list-style-type: none"> • Diferenciación: INFOTIC es considerada una empresa con un marco diferencial que se constituye en su principal oferta de valor: INTEGRADOR PURO DEL MERCADO – SECTOR GOBIERNO.
Estrategias de crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Penetración en el mercado Existente: INFOTIC, desea incrementar su posicionamiento y participación en el actual mercado (Empresas del sector público) a nivel nacional. Según los indicadores presentados actualmente se han atendido 44 empresas de 6245 Entidades públicas Nacionales y Territoriales; lo que equivale a un 0,704% de cubrimiento.
Estrategia competitiva	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo. Actor integrador del mercado • Rentabilidad: Existe políticas definidas en mantener un margen de utilidad del 8%, por lo cual se requiere asegurar estrategias y acciones para conseguir la meta.
Estrategia de aprendizaje e innovación	<ul style="list-style-type: none"> • Administración del conocimiento: En unanimidad los participantes consideran de gran importancia enfocar las acciones de la organización hacia la administración del conocimiento, lo cual motiva a que se establezcan metas y objetivos relacionados con este aspecto.

5.3 Direccionamiento Estratégico.

5.3.1 Postura estratégica.

Teniendo en cuenta el análisis organizacional, a continuación se muestra la evaluación organizacional, en cuanto a su capacidad de cumplir con los requisitos necesarios para la implementación de las estrategias establecidas:

Capacidad Organizacional.

Investigación – gestión de conocimiento: Conocimiento completo de la industria, estar atento a los cambios que se presentan.

Tabla 19. Capacidad investigación - Gestión de conocimiento

Fortaleza	Debilidad	Oportunidad	Amenaza
Gran dominio de parte del personal de la temática	Falta estandarización para el registro del conocimiento adquirido y su posterior análisis, para toma de decisiones.	Conocimiento permanente de planes y programas del sector gobierno para el desarrollo de TIC y el fomento de su uso	Desarrollo acelerado de las TIC lo que genera riesgos de obsolescencia rápida

Gestión humana: Contar con personal bien calificado, evaluación de desempeño, incentivos enfocados a la innovación y creatividad.

Tabla 20. Capacidad gestión humana

Fortaleza	Debilidad	Oportunidad	Amenaza
Las necesidades de especialización se suplen a través de alianzas con proveedores	Falta de programas de formación del personal a nivel interno No se han establecido esquemas de medición y seguimiento del desempeño	N/A	Brecha en crecimiento en el país entre demanda y oferta de la mano de obra calificada en las TIC

Mercadeo y publicidad: Sólidas capacidades de marketing para dar conocimiento al mercado de este diferencial.

Tabla 21. Capacidad mercadeo y publicidad

Fortaleza	Debilidad	Oportunidad	Amenaza
Equipo comercial con conocimiento y experiencia en el mercado	No se cuenta con estrategia de mercadeo definida, ni presupuestos para publicidad No se desarrollan planes de mercado	Las oportunidades de negocio son claras, teniendo en cuenta los proyectos y programas del gobierno en la materia que deben cumplir las empresas del estado	N/A

Investigación y desarrollo: Ingeniería para la mejora y desarrollo de servicios de la entidad.

Tabla 22. Capacidad investigación y desarrollo

Fortaleza	Debilidad	Oportunidad	Amenaza
Competencia técnica del personal	Informalidad en el seguimiento de los proyectos que lleve a la gestión del conocimiento – lecciones aprendidas. Falta de espacio para evaluar mejoras a implementar en futuros proyectos	N/A	N/A

Direccionamiento – comunicación: Coordinación entre investigación y desarrollo y marketing.

Tabla 23. Capacidad direccionamiento- comunicación

Fortaleza	Debilidad	Oportunidad	Amenaza
Buen trabajo en equipo	No se encuentran establecidos formalmente los esquemas de comunicación entre procesos, ni un mecanismo de planeación de actividades entre áreas. Falta de integración de los procesos de tal forma que se determinen claramente las entradas y salidas de cada uno y se enciendan las interacciones y efectos que todos tenemos siendo un sistema	N/A	N/A

Operaciones: Establecer medidas de contingencia para lograr la flexibilidad operativa que responda a las necesidades de los clientes.

Tabla 24. Capacidad operaciones

Fortaleza	Debilidad	Oportunidad	Amenaza
Los gerentes cuentan con una adaptabilidad alta al momento en que surge nuevos componentes o algún tipo de inconveniente. Se cuenta con un equipo de trabajo consolidado y con alta empatía y comunicación	En ocasiones no se realizan alertas tempranas para tomar acciones sobre las fallencias	N/A	N/A

Gestión Comercial: fortalecimiento del equipo comercial

Tabla 25. Capacidad gestión comercial

Fortaleza	Debilidad	Oportunidad	Amenaza
Equipo comercial con conocimiento y experiencia en el mercado	Validación técnica de las propuestas (preventiva).	N/A	N/A

Canales o medios de comercialización: Análisis y definición de espacios geográficos a incursionar; determinación de la logística de atención.

Tabla 26. Capacidad canales

Fortaleza	Debilidad	Oportunidad	Amenaza
N/A	No se ha definido los sitios geográficos en donde se desea incursionar para determinar necesidades de logística y posibilidad de cubrir dicha logística	Los mismos medios tecnológicos pueden facilitar la atención	N/A

5.3.2 Análisis de objetivos estratégicos

De acuerdo con los resultados generados anteriormente, la organización debe implementar acciones que impulsen el logro de las estrategias definidas, para esto, inicialmente se realiza la revisión de los objetivos organizacionales, con el fin de asegurar el rumbo de la empresa, y la consecución de los lineamientos que se están planteando.

Más adelante se encontrará la relación entre cada objetivo, y las estrategias que se definieron:

Lograr el reconocimiento y posicionamiento en el mercado como el primer integrador público en soluciones TIC – estrategia base y estrategia competitiva

Propender por el crecimiento de la participación en el mercado, mediante el fortalecimiento de la organización, con la concurrencia de los aliados, proveedores y clientes – estrategia de crecimiento

Desarrollar una cultura orientada a los aliados, proveedores y clientes, soportada en el principio de masificación de gobierno en línea – estrategia de aprendizaje e innovación

Obtener la rentabilidad económica requerida para asegurar la sostenibilidad económica de INFOTICS – Estrategia Competitiva.

Promover el desarrollo integral del talento humano – estrategia de aprendizaje e innovación

5.3.3 Directrices Organizacionales.

Según el direccionamiento estratégico establecido para la organización, a continuación se describe la misión y visión de la empresa, con el fin de evaluar su aplicabilidad al contexto organizacional, y su planeación establecida:

Revisión y propuesta directrices

Misión (Anterior).

INFOTICS gestiona proyectos de las Tecnologías de la información y la comunicación, impulsando el crecimiento económico del País.

Misión (Nueva)

INFOTICS gestiona soluciones integrales y ejecuta proyectos que impulsan el crecimiento económico del País

Visión (Anterior)

Ser el principal aliado en la transformación digital del país, con soluciones integrales e innovadoras.

Visión (Nueva)

Ser un aliado estratégico en la transformación del país, con soluciones integrales e innovadoras.

Política de gestión (Nueva)

En INFOTICS, como integrador de soluciones, nos comprometemos con una gestión preventiva, integral, responsable y eficiente para agregar valor en las relaciones con nuestros grupos de interés

Valores corporativos (Anterior)

Servicio, Responsabilidad, Respeto, Compromiso.

Valores corporativos (Nuevo)

Servicio, Integridad, Innovación, Compromiso.

5.4 Planes de acción

Finalmente se proponen los planes de acción que definen cómo se van a implementar o ejecutar las estrategias formuladas.

5.4.1 Planes de acción de los objetivos estratégicos

Con el fin de llevar a cabo la implementación de las estrategias establecidas, interrelacionadas con los objetivos estratégicos de la organización, a continuación se enuncian las actividades a desarrollar en cada proceso de la organización.

Gestión comercial

Objetivo General

Establecer parámetros y estrategias comerciales externas para el cumplimiento de las ventas; brindando al cliente una alta calidad en los productos y servicios, diseñando soluciones que vayan mucho más de las expectativas y necesidades de los clientes.

Objetivos Específicos

Analizar el grado de satisfacción del cliente y definir aspectos de mejora

Analizar los motivos de rechazo o pérdida de licitaciones para establecer estrategias de mejora que logren incrementar el porcentaje de ofertas adjudicadas a INFOTICS

Asegurar que las cotizaciones presentadas contemplen todos los factores de costo requeridos

Establecer una estrategia publicitaria que aumente el reconocimiento y posicionamiento de INFOTICS

Gestionar la relación con los clientes mediante un monitoreo constante sobre sus necesidades y expectativas, así como sus cambios en el transcurso del tiempo.

Identificar y analizar las oportunidades de nuevos y mejores proyectos para INFOTICS.

Incrementar la participación de la organización en procesos de licitación.

Lograr negociaciones con los proveedores y aliados que mejoren las condiciones financieras de la organización

Actividades por desarrollar por el proceso.

Actividades Networking

Eventos:

Generar 2 actividades anuales en las que se inviten a todos los clientes (desayuno, coctel) donde se presente temas de interés que se están tratando en las instituciones y el sector.

Generar 4 actividades anuales enfocadas a charlas sobre tendencias de tecnología o de producto, que se puedan aplicar tanto en nuestros clientes como en potenciales clientes.

Inscripción en gremios y asociaciones relacionados con tecnología- CINTEL: centro de investigación y desarrollo en tecnologías de la información, CCIT: cámara Colombiana

de informática y telecomunicaciones, y demás similares. Responsables área comercial y presidencia.

Aumentar la presencia en eventos, ruedas de negocios, capacitaciones, lanzamientos de producto, enfocado en realizar relacionamiento con los demás participantes, presentando los productos y soluciones de la organización.

Responsables área comercial y presidencia.

Presencia - Visitas

Visitas periódicas a los clientes activos para hacer seguimiento a los contratos e identificación de nuevas oportunidades. Responsable área comercial.

Visita a clientes potenciales para presentar quién es INFOTICS. Responsable área comercial.

Alianzas

Generación de nuevos aliados y fortalecimiento con los aliados actuales para que utilicen los servicios de INFOTICS en el cierre de sus negocios.

Actividades de Publicidad - Mayor Presencia Y Promoción

Clientes Potenciales

Crear y actualizar la base de datos de instituciones públicas y los cargos estratégicos e influenciadores para el desarrollo de los proceso de contratación. Responsable área comercial.

Medios Electrónicos

Página web y redes sociales (Facebook, twitter, youtube).

Actualización, fortalecimiento y generación de contenidos que sean de interés para los clientes y que creen una comunidad que permita intercambiar ideas, conceptos, o

actualizarse en contenidos generados por nuestros aliados. Asignar o contratar un responsable para el desarrollo. Control de la posición de la página (búsqueda -google).

Aumentar la presencia en catálogos enfocados en el sector TI. (Creación de alianzas con proveedores de publicidad por medio de catálogos virtuales de soluciones TIC – definir a cuales realmente se debe contratar)

Desarrollo de piezas publicitarias (banner e imágenes) acompañadas de información corta de los servicios prestados para ser enviadas por email y WhastApp. Responsable área comercial.

Actividades para la penetración en nuevos mercados

Participación en procesos de invitaciones públicas

Licitaciones

Invitaciones de menor cuantía

Concursos de méritos

Selecciones abreviadas

Contratación de herramientas

(Buscadores) que permitan identificar y filtrar los procesos de invitaciones públicas potenciales para INFOTICS. Responsable área comercial.

Identificación de potenciales clientes privados que demanden productos o servicios ofrecidos por INFOTICS

Empresas Financieras, Empresas Salud. Responsable área comercial.

Penetración en nuevas regiones donde no se hayan realizado actividades anteriormente por la organización.

Plan Anual de Alcaldías y Gobernaciones sin presencia de INFOTICS. Responsable área comercial.

Actividades para el seguimiento a la satisfacción del cliente

Definir e implementar una metodología para la medición, evaluación y seguimiento a la satisfacción del cliente.

Proceso De Operaciones

Objetivo general

Ejecución y control de las obligaciones contractuales generadas por INFOTICS, en búsqueda del cierre efectivo de proyectos.

Objetivos específicos

- Contar con aliados y proveedores requeridos para la atención a nivel nacional
 - Contar con los aliados necesarios y adecuados para cubrir las demandas de los clientes en TI
 - Cumplir las obligaciones del contrato firmado
 - Establecer estrategias para el desarrollo de proyectos que favorezcan a aliados, proveedores y clientes.
 - Evitar sobrecostos en el desarrollo de los proyectos
 - Gestionar a nivel interno la formación continuada contemplando las lecciones aprendidas en cada proyecto
 - Lograr negociaciones con los proveedores y aliados que mejoren las condiciones financieras de la organización
 - Mantener un servicio al cliente cercano y oportuno (mesas de ayuda).
- Actividades por desarrollar por el proceso
- Actividades Para El Control De Novedades Y No Conformidades
- Informes de proyecto

- Desarrollo de informes semanales por parte del Gerente de proyecto en donde se identifiquen las necesidades de mejoras necesarias y el grado de cumplimiento de los requisitos pactados.

- Desarrollo de informes mensuales por parte del Gerente de proyecto sobre la ejecución del contrato.

- Definición e implementación del plan de choque para las novedades presentadas en los proyectos, de acuerdo a los resultados de las reuniones de seguimiento.

Cronogramas – seguimiento

- Control de la ejecución del contrato por medio del seguimiento del cronograma establecido.

Actividades para la gestión de conocimiento

- Adquisición e implementación de una plataforma o herramienta que permita realizar la trazabilidad y la gestión del conocimiento por medio de lecciones aprendidas.

Actividades para la evaluación de proveedores y aliados

- Diseño e implementación de una metodología para el seguimiento y evaluación de proveedores/ aliados de la organización, que permita evaluar su desempeño durante la ejecución de los contratos

Proceso TI

Objetivo general.

Establecer los lineamientos, mejoras y optimizaciones para los procesos de soporte y mantenimiento de infraestructura TI de INFOTICS S.A, todo conforme a las mejores prácticas de infraestructura crítica.

Objetivos específicos.

- Contar con la infraestructura adecuada para atender los requerimientos a nivel nacional

- Contar con los recursos tecnológicos apropiados para el desarrollo de las operaciones de la empresa, de forma que sea factible realizar seguimiento al mercado

- Disminuir los costos por fallas en la infraestructura tecnológica de la organización

Actividades por desarrollar por el proceso.

Actividades Para Asegurar Infraestructura Ti

- Optimizar el seguimiento a las amenazas firewall identificadas durante la operación – mejora de herramienta / proveedor.

- Mejorar el control de las solicitudes generadas por los trabajadores, relacionadas con la infraestructura de TI de la organización.

- Socializar la herramienta adquirida por la empresa para controlar el reporte de incidentes por medio de una plataforma – mesa de ayuda.

Gestión administrativa y financiera

Objetivo del proceso.

- Brindar oportunamente los recursos necesarios para la operación de los procesos del sistema, bajo criterios de eficacia y eficiencia

Actividades por desarrollar por el proceso.

Actividades para el seguimiento a la ejecución De Presupuestos.

- Seguimiento a la ejecución presupuestal.

- Seguimiento al cumplimiento de márgenes de proyectos.

- Control de pagos a proveedores

- Presentación informes y cierres contables.

- Control ejecución presupuestal de contratos.

Gestión de talento humano

Objetivo general.

Atraer talento calificado, capaz de adquirir habilidades para la empresa y retenerlo a través de la motivación y el desarrollo de su talento, aseguramiento de manera indirecta el aumento de la productividad, el mejoramiento del bienestar laboral, el cumplimiento de los requisitos legales, contractuales y organizacionales; así como la competitividad de la empresa en el mercado.

Objetivos específicos.

- Asegurar la competencia del personal acorde con las necesidades de los procesos y efectuar su constante actualización.

- Contar con el personal competente requerido para atender a nivel nacional nuevos proyectos.

- Definir un programa de formación continuado acorde con las necesidades de la empresa.

Actividades por desarrollar por el proceso.

- Definir el plan de formación anual de la organización, en el que se involucren aspectos técnicos, administrativos, de calidad, de gestión, entre otros, para fortalecer el recurso humano de la empresa.

- Ejecutar y evaluar la eficacia de las formaciones realizadas.

- Evaluar el desempeño de los trabajadores y definir planes de acción y mejora de acuerdo a los resultados obtenidos.

- Llevar el control de los ausentismos del personal, y demás novedades que se presenten.

- Controlar la rotación de personal e identificar medidas para disminuir su tasa

Gestión Jurídica

Objetivo general.

Establecer los lineamientos para adoptar la escogencia en los procesos de contratación internos que tiene la compañía, mediante alguna de las modalidades establecidas en el Reglamento interno de Contratación INFOTICS S.A.

Objetivos específicos.

- Desarrollar alguna de las modalidades de selección descritas en el manual de contratación, de cara a seleccionar al mejor proveedor, y suscribir el correspondiente contrato para el cumplimiento de las obligaciones derivadas del contrato suscrito con el cliente.

- Adelantar todas las gestiones pertinentes para la adecuada representación en procesos pre-judiciales, judiciales, administrativos y sancionatorios de la entidad.

- Asegurar la estabilidad e integridad jurídica de la INFOTICS.

Actividades por desarrollar por el proceso.

Actividades para la asesoría jurídica.

- Capacitación de personal en contratación pública: ley 80 de 1993, SECOP, procesos de selección pública, entre otros (en general del área jurídica)

- Reforzar el área de asesoría jurídica mediante la contratación de un grupo de trabajo que lidere el área de defensa.

Actividades para la contratación eficiente.

- Definir e implementar la metodología adecuada para el desarrollo de los procesos de contratación (actualización del manual – metodologías)

- Cumplir los tiempos establecidos para el desarrollo de los procesos de contratación de manera eficiente.

- Contar con el personal idóneo para el desarrollo de los procesos contractuales: contratación, evaluación y formación.

Control interno y calidad

Objetivo del proceso. Este procedimiento tiene por objeto establecer las políticas o condiciones, actividades, responsabilidades y controles para lograr el cumplimiento y ejecución de las auditorías programadas por la Oficina de Control Interno.

Actividades por desarrollar por el proceso.

- Parametrización de los procesos de la organización.
- Documentar el sistema de gestión de calidad de la empresa.
- Realizar auditorías internas de procesos.
- Seguimiento a indicadores de procesos.
- Control de Acciones correctivas y de mejora de los procesos.

Direccionamiento Estratégico

Objetivo del proceso. Definir el lineamiento a seguir de la Organización, estableciendo indicadores, políticas, metas, y análisis del entorno, evaluando los posibles riesgos que afronta la organización, de igual forma evaluar y analizar todos los procesos que integran la organización, para de esta manera lograr el cumplimiento de lo trazado.

Actividades por desarrollar por el proceso.

- Asignación de recursos para la ejecución de las estrategias.
- Seguimiento a las actividades definidas a desarrollar en cada proceso.
- Seguimiento a la planeación estratégica de la empresa.

5.4.2 Evaluación Planes de Acción.

Seguimiento al desempeño de procesos.

Con el fin de dar el seguimiento necesario a los procesos de la organización, se establecen una serie de indicadores para evaluar cada gestión.

A continuación se enuncian cada uno.

Ver Anexo 7 “Indicadores de procesos”, carpeta que contiene un Excel por cada proceso, con sus respectivas fichas de indicadores.

Indicadores de la gestión comercial.

- Rechazo de ofertas por aspectos jurídicos.
- Indicador de cierre.
- Meta de ventas.
- Retención de clientes.
- Crecimiento en clientes.
- Evaluación de la satisfacción del cliente.
- Publicitarios.

Participación en medios.

No. De oportunidades que llegan por cada medio.

No. De seguidores e interacciones por medio.

Indicadores del proceso de operaciones.

Seguimiento ejecución de proyectos.

Cumplimiento obligaciones contratadas.

Mejora en la gestión de proyectos.

Evaluación de proveedores.

Indicadores TI.

Disponibilidad de infraestructura.

Control reportes sospechosos.

Cumplimiento de respuesta a incidencias.

Indicadores gestión administrativa y financiera.

Ejecución presupuestal.

Cumplimiento margen del proyecto.

Cuadro control de contratos.

Tiempo de pago a proveedores.

Tiempo de pagos a administrativos. (Proveedores.)

Cumplimiento de fechas de cierres contables.

Cumplimiento informes entes de control.

Oportuna entrega de los bienes y/o servicios contratados compras.

Indicadores de talento humano.

Rotación del personal.

Comportamiento de ausentismos.

Evaluación de desempeño.

Cumplimiento del cronograma de formación.

Indicadores gestión jurídica.

Cumplimiento del tiempo establecido para la contratación del proveedor.

Cierre exitoso de casos presentados.

Indicadores control interno y calidad.

Cumplimiento programa de auditorías.

Tratamiento de salidas no conformes.

Eficacia acciones correctivas y de mejora.

Cumplimiento objetivos estratégicos.

Indicadores direccionamiento estratégico.

Cumplimiento objetivos estratégicos.

Evaluación de la implementación de la planeación estratégica de la empresa.

Para poder definir la relación entre objetivos estratégicos, y la gestión de los procesos, se genera una matriz de relación entre estos componentes.

Relación Objetivos E Indicadore”.

Con la gestión de se puede medir el grado de cumplimiento del plan estratégico organizacional.

Conclusiones

La falta de una planeación estratégica genera dificultades en las organizaciones para tener un crecimiento constante, operan con un alto riesgo sin conocer sus capacidades frente a las amenazas que las rodea, para sostenerse en el mercado.

Es importante que todas las empresas implementen la planeación no solamente desde un comienzo sino a través del tiempo se actualicen, teniendo en cuenta la evolución y cambios en los sectores que opera, para que sean más competitivos en el mercado.

El direccionamiento estratégico establece el marco de referencia que orienta a INFOTICS hacia el cumplimiento de su misión y el alcance de su visión, lo cual se formuló la alineación de estos principios de acuerdo al análisis realizado.

INFOTICS tiene grandes fortalezas en la penetración y sostenimiento del mercado, que con la planeación, seguimiento y control puede mantenerse en el mercado, a su vez es flexible en los servicios que ofrece por ser un integrador de cualquier solución TIC, ya que fácilmente se acopla con las necesidades de los clientes dentro del sector público Colombiano.

La misión, visión y valores inicialmente no fueron claramente identificados por los empleados y colaboradores de las empresas, trabajan el día a día en función no del crecimiento sino del compromiso diario aislado y poco alineado entre los procesos generales.

El enfoque del core del negocio de INFOTICS se concentra en el sector público, dada su naturaleza como empresa de economía mixta, frente a las políticas de gobierno en los cambios tecnológicos tienen un gran mercado, sin embargo ante cualquier cambio de planes y políticas que impacten el sector TIC puede presentar ventas reducidas.

El eje central de los servicios que ofrece INFOTICS S.A es la integración Adecuada y ajustada que da respuesta a las necesidades tecnológicas de una entidad con criterios de eficiencia y eficacia, de modo que produzca beneficios en términos de costos a cualquier organización, especialmente el sector gubernamental, por lo cual se ajusta la misión ya que actualmente y a través del tiempo no ha tenido presencia en el sector privado.

La competitividad no es solo un concepto rígido que define el grado en que una empresa se desempeña con respecto a sus competidores; Este concepto reúne una serie de factores clave para alcanzar posiciones de competencia en el mercado, en donde para INFOTICS siendo un integrador de soluciones TIC tiene una gran demanda frente a las pocas entidades que ofrecen de la misma naturaleza los servicios de INFOTICS., ya que se enfrentan a las amenazas que crean una situación de incertidumbre y con sus capacidades internas puedan enfrentarlo, aprovechando al mismo tiempo las oportunidades que en especial tiene el sector tecnológico en nuestro país.

Recomendaciones.

Es relevante que para el éxito de la planificación estratégica, de manera anticipada, con iniciativa y reacción oportuna del cambio, la presidencia de INFOTICS S.A. y sus colaboradores , se preocupen por realizar sus acciones de manera coordinada con énfasis en los procesos misionales entre las áreas comercial y operaciones.

Se deben ejecutar programas de de capacitación del talento humano en INFOTICS para que conozcan y se apropien de la visión, misión y valores corporativos actuales. Actualizar la página web INFOTICS con los servicios que ofrece hoy en día, la nueva misión y visión, incluir información de la sede Manizales.

Seguir realizando comités de gerencia en donde en un punto principal se desarrolle el plan de acción diseñado e implementar una metodología para la medición, evaluación y seguimiento. Implementar un proyecto de socialización, comunicación y plan de acción con todos los grupos de interés o stakeholders según corresponda, para garantizar contextualizar e interiorizar las estrategias diseñadas en el cumplimiento de los objetivos.

Referencias

- Chandler, A. (1987). *La mano visible. La revolución en la dirección de la empresa americana* [The Visible Hand. The managerial Revolution in American Business, 1977]”, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid, Pág. 76.
- COLVATEL, (2015). Compañía Colombia de servicio de valor agregado y telemáticos COLVATEL SA ESP. <http://www.colvotel.com/>
- CRC. (2017). *El Comercio Electrónico en Colombia, Análisis Integral y Perspectiva Regulatoria*. Bogotá: CRC
- DANE. (2018). Encuesta Nacional de Calidad de Vida 2017. Obtenido de <https://www.dane.gov.co>
- DNP. (2018). Aproximación al impacto de la velocidad de Internet sobre el PIB per cápita. Bogotá: DNP.
- DNP. (2019). Bases del Plan Nacional de Desarrollo. Pacto por Colombia. Pacto por la equidad. Bogotá: DNP
- EMTEL, (2015) Empresa De Telecomunicaciones De Popayan S.A <https://www.emtel.com.co/mi-empresa>
- IFX NETWORKS, (2015) <https://www.ifxnetworks.com/>
- Johnson, G. y Scholes, K. (2013). *Dirección Estratégica*. Madrid: Prentice May International Ltd.
- Koontz, H. y Caryl, O. (2013) *Administración Moderna*. México. Litográfica Ingramex S.A.
- Koontz H & O'Donnell (2013) *Administración Moderna*. México. Litográfica Ingramex S.A.
- Ladrón, (2018). Técnicas y recursos de animación en actividades de tiempo libre. Editorial Tutor formación.

Ley 1341 de 2009. "Por la cual se definen Principios y conceptos sobre la sociedad de la información y la organización de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones -TIC-, se crea la Agencia Nacional del Espectro y se dictan otras disposiciones"

Ley 142 de 1.994. Por la cual se establece el régimen de los servicios públicos domiciliarios y se dictan otras disposiciones

Lugo J. (2018). *Planeación Estratégica y Operativa*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/planeacion-estrategica-y-operativa>

MinTIC. (2017). Gran Encuesta TIC. Bogotá: MinTIC

Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones. (2018). Plan TIC 2018 – 2022. Colombia. El futuro digital es de todos. Recuperado de: https://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-101922_Plan_TIC.pdf

Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones. (2015). Comportamiento macroeconómico del sector TIC en Colombia. Reporte de industria del sector TIC. Recuperado de: https://colombiatic.mintic.gov.co/602/articles-14305_panoranatic.pdf

Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones. (2020). Indicadores de seguimiento y evaluación. Estadísticas Colombia Mintic. Recuperado de: <http://colombiatic.mintic.gov.co/679/w3-propertyvalue-36675.html>.

Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones. (2015). Caracterización del sector teleinformática, software y TI en Colombia. Recuperado de: https://colombiatic.mintic.gov.co/679/articles-73973_recurso_1.pdf

Naranjo, D. (2008). *Las 5 fuerzas de Michael Porter*. Análisis PEST. Managers Magazine. Recuperado de: <http://www.slideshare.net/dfnaranjo/anlisis-pest>.

NETCOM, 2015 (<https://www.netcom.net.co/>)

Porter, M. (1990). *The competitive advantage of firms in global industries. The competitive advantage of nations*. New York, NY Ed. Cecs ed. México: The Free Press.

Ramos, J. (2013). Manual Cen la práctica de consultoría estratégica de negocios. España Avanzalis.

Robbins, S. y Coulter, M. (2014). *Administración*. México. Prentice Hall Hispanoamericana, SA.

Steiner, G. (2013). *Planeación Estratégica*. México. Compañía Editorial Continental SA. De CV.

Villajuana, P. (2014). *Administración estratégica*. México: Compañía Editorial Continental SA.

Zambrano, A. (2006). *Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública*. Montalbán, Caracas. Universidad Católica Andrés Bello.

Anexos

Anexo 1. Actas de reunión

Asistentes	Entidad/Email Dependencia	Firma
1.		
2.		
3.		
4.		

Orden Del Día
1.
2.
3.
Desarrollo de la Reunión
1.
2.
3.
4.

Compromisos		
Compromiso	Responsable	Fecha
1		

Notas de memoria Acta de reunión No. 0		
Tipo de reunión:	Fecha/Hora:	
Lugar:	Motivo:	
Responsable:		

Anexo 2. Formato de entrevistas

Notas De Memoria Entrevista No. 0	
Tipo de Entrevista:	Fecha/Hora:
Lugar:	Motivo:
Responsable:	

Asistentes	Entidad/Email Dependencia	Firma
1.		
2.		
3.		
4.		

Orden Del Día
1.
2.
3.
Desarrollo De La Reunión
1.
2.
3.
4.

Compromisos		
Compromiso	Responsable	Fecha
1		

Anexo 3. Matriz Stakeholders

Matriz de identificación, necesidades y expectativas de partes interesadas - INFOTICS

1. Identificación		2. Interacción	3. Requerimientos	4. Análisis de relevancia			5. Compromiso
PARTE INTERESADA	DESCRIPCIÓN	Contexto	Necesidades y expectativas	Influencia	Impacto	Resultado del análisis	Estrategias de involucramiento
ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS	Realiza las inversiones necesarias para cumplir las metas organizacionales que trazan para la organización	Interno	Garantizar que su inversión está protegida y que la organización trabaja para obtener mejores resultados en sus operaciones. Mantener en niveles mínimos las pólizas de cumplimiento y garantías aplicadas en los proyectos. Incrementar las ventas con respecto al año anterior.	Alta	Alto	Gestionar atentamente	Informes de gestión Estado de cuentas Indicadores de gestión Rendición de cuentas
PRESIDENTE	Planifica y controla las actividades para el cumplimiento de las metas definidas por los accionistas de la organización	Interno	Una vez seleccionado el grupo de trabajo de la organización, y entregadas las herramientas necesarias para el desarrollo de sus actividades, espera el cumplimiento al 100% de las mismas, así como superar las necesidades y expectativas de los accionistas de la organización	Alta	Alto	Gestionar atentamente	Indicadores de procesos Reuniones gerenciales Evaluaciones de resultados Ejecución de presupuestos
COLABORADORES	Desarrollan las actividades de la organización, busca satisfacer las necesidades de los clientes y la administración efectiva y eficiente de los proyectos.	Interno	Tener un propósito claro para el desarrollo de sus actividades (funciones y descripción) Recibir la retroalimentación de la ejecución de sus actividades y su desempeño laboral. Trato justo e igualitario (equidad en la contratación, promoción, formación y retención). Ganar un salario justo a cambio de la realización de sus tareas laborales. Estabilidad laboral y un ambiente de trabajo saludable.	Alta	Alto	Gestionar atentamente	Manual de funciones y responsabilidades. Evaluaciones de desempeño - reuniones de retroalimentación. Contratos de trabajo, ajustados a la normatividad colombiana, posterior conocimiento y aceptación por las partes. Reglamento interno de trabajo, ajustado a lo establecido a la normatividad colombiana en materia laboral. Políticas y directrices empresariales. Capacitación y formación de competencias.
CLIENTES - ENTIDAD CONTRATANTE	Contratantes de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), enfocadas en la estructuración, integración y prestación de soluciones en TIC dirigidas al Sector Gobierno	Externo	Productos y servicios según las condiciones acordadas y de calidad. Respuesta oportuna a sus solicitudes y ser atendido en un tiempo prudente a sus requerimientos. Cumplimiento a los requerimientos contractuales. Personal competente para el desarrollo de sus necesidades. Cumplimiento normativo en todo sentido por parte de INFOTICS en el desarrollo de todos sus procesos.	Alta	Alto	Gestionar atentamente	Elaboración de propuestas o cotizaciones a los clientes, resolviendo las inquietudes y diferencias, y logrando la aceptación de las condiciones de entrega por parte del cliente. Seguimiento al desarrollo de los contratos y servicios pactados con el cliente. Seguimiento a la satisfacción a los clientes de la empresa antes de finalizar el contrato que se tenga pactado.
CLIENTES - USUARIO FINAL	Comunidad que se ve beneficiada por la consecución y desarrollo de proyectos de TIC desarrollados por INFOTICS	Externo	Desarrollo de proyectos que mejoren su calidad de vida, las condiciones de acceso a las TIC, productos y servicios que perduren en el tiempo, que sean funcionales a su realidad.	Baja	Alto	Mantener informado	Seguimiento postentrega a los proyectos y servicios entregados a los clientes, determinando su grado de satisfacción.
ALIADOS Y PROVEEDORES ESTRATÉGICOS	Corresponden aquellos, que proveen servicios “centrales” para el “core business” del negocio. Pueden ser: fabricantes, mayoristas y/o canales.	Externo	A través de diversos esquemas y conjuntos de negocios y/o alianzas estratégicas unir esfuerzos con INFOTICS para lograr un objetivo común del que ambos se benefician. Generar y mantener alianzas estratégicas con la compañía. Recibir su pago, según las condiciones acordadas.	Alta	Alto	Gestionar atentamente	Establecer políticas y directrices para el control de proveedores y aliados críticos, en relación con el cumplimiento de requisitos de la empresa. Seguimiento a las obligaciones de pago con los proveedores y aliados, para darle respuesta oportuna a cada uno de ellos.

1. Identificación		2. Interacción	3. Requerimientos	4. Análisis de relevancia			5. Compromiso
			Comunicación clara, concreta y real. Legalidad y transparencia en las relaciones comerciales.				Determinar mecanismos y criterios para la selección y evaluación del desempeño de los proveedores críticos y no críticos de la compañía. Retroalimentar el desempeño de los proveedores y aliados estratégicos de la compañía, promoviendo la mejora de sus procesos, productos o servicios entregados.
COMPETENCIA	Competencia Directa: Los competidores directos de INFOTICS ofrecen productos que satisfacen necesidades idénticas o muy similares. Competencia Indirecta Los competidores indirectos de INFOTICS son aquellas empresas que se dirigen, así sea parcialmente, al mismo mercado de referencia, pero en el cual el grado de sustitución de la oferta no es significativo.	Externo	Competencia leal.	Alta	Alto	Gestionar atentamente	Conocimiento y análisis del mercado.
ENTIDADES REGULATORIAS	Instituciones creadas por el Estado para controlar sectores o industrias que ofrecen servicios básicos para los ciudadanos (energía, comunicaciones, obras públicas, sector financiero, etc.).	Externo	Velar por el conocimiento y cumplimiento de requisitos legales y otros aplicables, por parte de la compañía. Cumplimiento legal por parte de la Empresa	Baja	Alto	Mantener informado	Identificar y monitorear el cumplimiento de los requisitos legales y otros aplicables, exigidos por los entes de control.
GOBIERNO COLOMBIANO	Define los planes de desarrollo nacional y territorial; planes de TIC, lineamientos, iniciativas, programas y estrategias para las TIC.	Externo	Superar el reto de transformación del país para la cuarta revolución industrial y que INFOTICS sea un aliado estratégico para desarrollar dicha transformación	Baja	Alto	Mantener informado	Cumplimiento de los objetos de los contratos celebrados entre el Estado e INFOTICS

Relevancia de la parte interesada

IMPACTO SOBRE EL SGC (Capacidad para efectuar cambios al planeamiento o ejecución del SGC)	ALTO	Mantener satisfechos Mantenerlos informados y nunca ignorarlos.	Trabajar cerca con ellos. Gestionar atentamente (Riesgos y Oportunidades)
	BAJO	Monitorear (esfuerzo mínimo) Mantenerlos informados con mínimo esfuerzo.	Mantener informados Trabajar con ellos
	BAJA		ALTA
INFLUENCIA SOBRE EL SGC (Involucramiento activo)			

INFLUENCIA: Involucramiento activo

IMPACTO: Capacidad para efectuar cambios al planeamiento o ejecución del sistema de gestión o sus procesos

Anexo 4. Matrices de riesgos operacionales por proceso

										Matriz de riesgos operacionales										
PROCESO				JURÍDICO										Responsable de gestión del riesgo			Líder de proceso			
Nº	Tipo de riesgo	Identificación del riesgo						Análisis del riesgo		Nivel de riesgo	Calidad de la gestión		Riesgo residual	Tratamiento del riesgo	Plan de contingencia	Monitoreo y revisión				
		Interno / externo	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	CAUSAS	Consecuencias	Probabilidad	Impacto	Tratamiento del riesgo (medidas de control existentes)	Efectividad		Controles por implementar	¿Qué hacer Durante (Control Precoz del Siniestro)? ¿Qué hacer Después?								
1	Interno Operacional	Alta rotación de los abogados de la Secretaría General e Insuficiencia de recursos físicos, humanos y financieros.	Factor salarial- factor de conocimiento- volumen de trabajo. Falta dominio y liderazgo de la normativa en el sector de contratación pública, a razón de alta rotación y los bajos perfiles contratados, de acuerdo con la equivalencia salarial. Falta dominio y liderazgo de la normativa en el sector de contratación pública, a razón de alta rotación y los bajos perfiles contratados, de acuerdo con la equivalencia salarial.	Recapacitación de personal-retrasos de los procesos- quedan temas sin atender- errores en ejecución- diferencias en contratos- vencimiento de términos- cargas laborales para el personal restante. Falta dominio y liderazgo de la normativa en el sector de contratación pública y los bajos perfiles contratados	Frecuente 4	Catastrófico 4	16	Retención por incentivo académico y /o económico	Medio 3	5,3	Contratación de externos por prestación de servicios	Contratación de externos por prestación de servicios y seguimiento al desempeño								

2	Interno y externo	Operacional	Desconocimiento del Manual de Contratación de INFOTICS externo e interno.	Falta de socialización del manual	Incumplimiento del contrato- falta de calidad en el cumplimiento- incumplimiento en los requisitos exigidos y de las condiciones del proceso contractual. Estructuración inadecuada del proceso de selección, que puede generar la falta de exploración del mercado desconociendo posibles proveedores del servicio, pérdidas económicas y retraso en la prestación del servicio	Probable	4	Catastrófico	5	20	Manual disponible en la página web, contrato y capacitación para cliente interno.	Alto	4	5,0	Divulgación a partes interesadas, seguimiento a la implementación	Reinducción a involucrados	
3	Interno	Operacional	Falta de regulación de los procesos y procedimientos conforme al manual de contratación.	No hay procesos formalmente establecidos. Falta de seguimiento- ausencia de procesos- falta de conocimiento- informalidad en los tiempos de entrega	Informalidad en el manejo de información- informalidad en la solicitud del requerimiento- ausencia de tiempo para dar respuesta en el tiempo prudencial- desconocimiento de los procesos por parte de los directivos.	Posible	3	Moderada	3	9	Formalización de los procesos	Bajo	2	4,5	Actualizar manual de contratación	Reestructuración de procesos y aplicar lo establecido en el manual	
4	Interno	Operacional	Desconocimiento del Manual de Supervisión Contractual por parte del personal designado como supervisor.	Falta de socialización del manual	Incumplimiento del contrato- falta de calidad en el cumplimiento- incumplimiento en los requisitos exigidos y de las condiciones del proceso contractual- informalidad en el manejo de información- informalidad en la solicitud del requerimiento- ausencia de tiempo para dar respuesta en el tiempo prudencial- desconocimiento de los	Frecuente	5	Catastrófico	5	25	Capacitación a personal involucrado y exigencia de su cumplimiento por parte de los jefes.	Medio	3	8,3	Divulgación a partes interesadas, seguimiento a la implementación	Re- inducción al personal involucrado	

[illegible]

[illegible]

1 6	Interno y externo	Operacional	La aseguradora no cubra la garantía	Que se excuse, este mal constituida, garantía no paga	Pérdidas económicas	Posible	3	Moderada	3	9	Aprobación y revisión de las pólizas	Alto	4	2 , 3	Seguimiento o controles definidos	Asumir los costos	
1 7	Interno	Operacional	Suscripción de contratos sin las autorizaciones requeridas de junta o asamblea	No solicitud de autorización. Desconocimiento de los estatutos.	Anule el contrato, pérdida económica, investigaciones disciplinarias de tipo penal.	Poco Probable	2	Mayor	4	8	Estatutos sociales	Alto	4	2 , 0	Seguimiento o controles definidos	Desistir del negocio	
1 8	Interno	Operacional	Toma de decisiones sin cumplimiento de lo previsto en los estatutos	Desconocimiento.	Anular el acto, acciones penales, fiscales, disciplinarias	Poco Probable	2	Mayor	4	8	Estatutos sociales	Alto	4	2 , 0	Seguimiento o controles definidos	Reinducción a involucrados	
1 9	Interno	Operacional	Violación del derecho de las minorías por parte del accionista público mayoritario	Diferencia en los intereses por las partes	No toma de decisiones oportunamente, demandas	Poco Probable	2	Mayor	4	8	Cumplimiento de normas comerciales	Alto	4	2 , 0	Seguimiento o controles definidos	Inicio de acciones judiciales y estrategias jurídicas.	
2 0	Interno	Operacional	No aprobación de proyectos y estados financieros de fin de ejercicio	Dudas en la información.	Afectación a licitaciones y bancos. Sanciones.	Poco Probable	2	Mayor	4	8	Estados financieros reales y satisfactorio	Alto	4	2 , 0	Seguimiento o controles definidos	Corregir estados financieros	

Los riesgos pueden clasificarse en las siguientes categorías

<ul style="list-style-type: none"> • Riesgos estratégicos: situaciones o eventos que atentan contra el cumplimiento de la misión y los objetivos estratégicos en función de sus políticas. • Riesgos de cumplimiento: situaciones o eventos que atentan contra el cumplimiento de requisitos internos o externos. • Riesgos económicos: fluctuaciones del dinero, tasas de interés, participación en el mercado. • Riesgos financieros: situaciones o eventos que atentan contra la sostenibilidad financiera. Se relacionan con el manejo, la eficiencia y transparencia en el manejo de los recursos. (riesgos contractuales, fraudes, malversación de fondos, multas) • Riesgos Administrativos: procesos administrativos deficientes, estándares y procedimientos de trabajo inadecuados, situaciones relacionadas con el sistema de comunicación de la organización y demás de la gestión administrativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgos operativos: comprende los riesgos relacionados tanto con la parte operativa como técnica, relacionados con la prestación del servicio. • Riesgo público: disposición del dinero, vandalismo, hurto, uso ilegal de la información, entrada ilegal, disturbios, ataques, sabotajes. • Riesgos de tecnología: se asocian con la capacidad de la organización para que la tecnología disponible satisfaga las necesidades actuales y futuras y soporte el cumplimiento de su misión.(innovación, obsolescencia, explosiones y seguridad de funcionamiento) • Riesgos daños en la propiedad: pérdida, daño, destrucción, indisponibilidad de edificios, instalaciones, equipos e inventarios propios o de terceros. • Riesgos de seguridad y salud en el trabajo: medidas inadecuadas de seguridad, deficiente gestión de seguridad en el trabajo.
---	---

PROBABILIDAD		
PROBABILIDAD	PUNTAJE	CLASIFICACIÓN
Frecuente	5	Casi con certeza se espeta la ocurrencia del evento
		Entre el 81% y 100%
Probable	4	Significativa probabilidad de ocurrencia
		Entre el 61% y 80%
Posible	3	Mediana probabilidad de ocurrencia
		Entre 41% y 60%
Poco Probable	2	Baja probabilidad de ocurrencia
		Entre 21% y 40%
Raro	1	Muy baja probabilidad de ocurrencia
		Menor a 20%

CONTROL	EFFECTIVIDAD
Ninguno	1
Bajo	2
Medio	3
Alto	4
Destacado	5

CONVENCIONES

BAJO	MEDIO
ALTO	CRÍTICO

IMPACTO		
IMPACTO	PUNTAJE	DESCRIPCIÓN
Catastrófico	5	Al presentarse el hecho tendría alto impacto o efecto sobre la empresa, tendría pérdidas enormes, daños en su imagen, alto grado de incumplimiento de metas y objetivos.
Mayor	4	Al presentarse el hecho tendría un daño mayor para la empresa, efectos perjudiciales, pérdidas considerables, posibilidad de un alto grado de incumplimiento en metas y objetivos.
Moderada	3	Al presentarse el hecho tendría un daño que requiere tratarse de manera inmediata puede haber pérdidas financieras, incumplimiento de metas y objetivos que pueden afectar la imagen de la empresa.
Menor	2	Al presentarse el hecho tendría repercusión menor para la empresa y sus efectos sobre los ámbitos financiero, jurídico, legal, estabilidad, se pueden atender de manera inmediata.
Insignificante	1	Al presentarse el hecho tendría bajo impacto o efecto sobre la empresa, pérdidas financieras insignificantes, menor grado de incumplimiento de metas y objetivos, sin embargo realizar seguimiento.

Matriz de riesgos operacionales

Proceso			Gestión administrativa y financiera								Responsable de gestión del riesgo						Lider de proceso	
No.	Identificación del riesgo					Análisis del riesgo				Nivel de riesgo	Calidad de la gestión			Riesgo residual	Tratamiento del riesgo	Plan de contingencia	Monitoreo y revisión	
	Interno / externo		Descripción del riesgo	Causas	Consecuencias	Probabilidad		Impacto	Tratamiento del riesgo (medidas de control existentes)		Efectividad		Controles por implementar					
2	Interno	Operacional	INEXACTITUD EN CIFRAS: ingresos, costos, gastos, inversiones	Falta de comunicación entre los procesos y líderes de área. Falta de control.	Retraso en registros contables, información errónea, malas decisiones. Falta de confiabilidad	Frecuente	5	Mayor	4	20	Análisis de la información del contenido contable diario.	Alto	4	5,0	Establecer reuniones periódicas para revisión de novedades que afecten directamente la contabilidad	Revisión y respuesta a novedades		
3	Interno	Operacional	Falta de aprobación	Compras o Servicios sin aprobación	Pérdidas económicas y de tiempo. Suspensión de servicios	Posible	3	Moderada	3	9	Procedimiento de pago de proveedores	Alto	4	2,3	Seguimiento controles definidos	Nota crédito		
4	Interno	Operacional	Fallas en proceso	Inadecuada radicación de facturas; incumplimiento de requisitos	Retrasos en la operación	Poco Probable	2	Moderada	3	6	Implementar los requisitos establecidos	Medio	3	2,0	Seguimiento controles definidos	cambio de la factura por fecha mes siguiente para contabilización de factura		
5	Interno	Operacional	Vencimiento	Inadecuado control de cuentas por pagar. Falta de conocimiento de la operación	Pérdidas económicas y de tiempo, suspensión de servicios e imagen de la empresa	Frecuente	5	Mayor	4	20	Entrega verídica de informes	Alto	4	5,0	Estructurar control de cuentas por pagar.	Pago de excedente o negociación con proveedor		
6	Interno	Operacional	Pagos errados	No se apoya en la información contable para hacer los pagos. Falta de programación de pagos. Tener diferentes instancias de aprobación para los pagos.	Pagos errados. Pérdidas económicas, pérdida de imagen y credibilidad.	Posible	3	Mayor	4	12	Control de información contable. Programaciones y pagos	Medio	3	4,0	Estructurar procedimientos de pago y definir los puntos de control	Trato de cuenta por cobrar y cruce de cuentas por mayor valor pagado		
7	Interno	Operacional	Incumplimiento de fechas	Incumplimiento de calendario tributario. Falta de recursos	Multas y sanciones	Raro	1	Mayor	4	4	Seguimiento al cumplimiento de vencimiento de fechas. Planeación de flujo de caja	Alto	4	1,0	Seguimiento controles definidos	Pago de sanciones		

8	Interno	Operacional	Errores en liquidación	Desconocimiento del contador, información contable no confiable	Multas y sanciones	Poco Probable	2	Mayor	4	8	Validar y revisar la liquidación con un tercero	Alto	4	2,0	Seguimiento controles definidos	Revisión de la información contable, verificación y reliquidación	
9	Interno	Operacional	Control de impuestos municipales	Desarticulación y desconocimiento del área de proyectos. Divulgación de la información tributaria de los proyectos	Multas y sanciones	Posible	3	Mayor	4	12	No se cuenta con controles	Ninguno	1	12,0	Definir los calendarios de fecha de vencimiento de impuestos municipales		
11	Interno	Operacional	Cumplimiento de entrega de informes	Desconocimiento del contador. Actualización de normatividad. Falta de control	Multas y sanciones	Probable	4	Mayor	4	16	Comunicación del revisor fiscal y administrador financiero	Medio	3	5,3	Estructurar un calendario de presentación de informes. Definir puntos de control		
12	Interno	Operacional	No entrega de documentos	Falta de documentos para radicación de factura. Orden de facturación del área de operaciones. Falta de información de requisito de radicación de los clientes	Retrasos en la operación	Poco Probable	2	Moderada	3	6	Validación contra el cuadro de control y/o contratos de los requisitos (valor, forma de pago, requisitos para facturar)	Alto	4	1,5	Seguimiento controles definidos	Seguimiento a todo el inventario	
13	Interno	Operacional	Información errada	Error de digitación, falta de claridad de conceptos, falta de atención al detalle, falta de validación del contrato	Bajo flujo de caja, reprocesos, imagen de la empresa	Posible	3	Mayor	4	12	Directrices de proceso establecidas, líder de proceso e integrantes competentes	Medio	3	4,0	Definir los puntos de control. Estructurar procedimiento de facturación (involucrar al vicepresidente de operaciones)	Verificación de documentación	
14	Interno	Operacional	No pago	Falta de información clara definida en el contrato. Directrices gubernamentales	Bajo flujo de paga y cumplimiento de compromisos internos	Poco Probable	2	Mayor	4	8	Términos de negociación de contrato. Notificaciones y alertas	Alto	4	2,0		Recuperación y provisión de cartera	
15	Interno	Operacional	Cumplimiento de plan de facturación	Mala comunicación, falta de cumplimiento las directrices de INFOTICS	Bajo flujo de caja y consecuencias legales	Probable	4	Mayor	4	16	comité y plan de facturación	Alto	4	4,0	Cumplir con la reunión del comité de facturación. Cumplir con el plan de facturación	Verificación del plan, revisión de pendientes y pago	
18	Interno	Operacional	Pérdida de activos	Falta de control, no hay inventario de activos	Pérdidas de información y pérdidas económicas. Confiabilidad de la información contable	Frecuente	5	Moderada	3	15	Inventario de activos fijos	Medio	3	5,0	Definir la política de manejo de activos	Descuentos	

PROCESO

COMPRAS

RESPONSABLE DE GESTIÓN DEL RIESGO

No.	Identificación del riesgo				Análisis del riesgo				Nivel de riesgo	Calidad de la gestión			Riesgo residual	Tratamiento del riesgo	Plan de contingencia	Monitoreo y revisión	
	Interno / externo		Descripción del riesgo	Causas	Consecuencias	Probabilidad		Impacto		Tratamiento del riesgo (medidas de control existentes)	Efectividad			Controles por implementar	¿Qué hacer Durante (Control Precoz del Sinistro)? ¿Qué hacer Después?		
1	Interno	Operacional	ERROR EN INFORMACIÓN	Falta de claridad de especificaciones	Pérdidas económicas, pérdidas de tiempo, retrasos en la prestación del servicio.	Poco Probable	2	Moderada	3	6	Base de datos de productos adquiridos. Orden de compra. Inspección en la recepción de la compra.	Alto	4	1,5	Seguimiento a la implementación de controles definidos	Compra de nuevos elementos de forma directa para suplir los elementos errados	
2	Interno	Operacional	INCUMPLIMIENTO EN ENTREGAS	Tiempos de entrega fuera del tiempo estándar de proceso	Retraso en las operaciones, en las entregas, pérdidas económicas.	Poco Probable	2	Moderada	3	6	Calificación de proveedor	Alto	4	1,5	Seguimiento a la implementación de controles definidos	Retroalimentación proveedor, o cambio de este	
3	Interno	Operacional	PROVEEDOR NO SELECCIONADO	Proveedor no autorizado, mala aplicación del procedimiento de selección	Retraso en las operaciones, en las entregas, pérdidas económicas, problemas jurídicos, afectación a la imagen de la compañía.	Raro	1	Menor	2	2	Selección de proveedores, evaluación de proveedor	Alto	4	0,5	Seguimiento a la implementación de controles definidos	Reasignar a proveedor seleccionado y evaluado.	
4	Interno	Operacional	INCUMPLIMIENTO EN ENTREGAS	Mala planificación en tiempos	Pérdidas económicas, pérdidas de tiempo, retrasos en la prestación del servicio y en las entregas.	Raro	1	Menor	2	2	Formato de recepción	Medio	3	0,7	Seguimiento a la implementación de controles definidos	Evaluación de proveedor- proveedor alternativo	
5	Interno	Operacional	NO CALIDAD	Problemas de calidad, no conformidad	Pérdidas económicas, pérdidas de tiempo, retrasos en la prestación del servicio y en las entregas. Reprocesos	Raro	1	Mayor	4	4	Recepción de la compra bajo las especiaciones solicitadas.	Alto	4	1,0	Seguimiento a la implementación de controles definidos	Proveedor Alterno No conformidad retroalimentación al cliente.	
6	Interno	Operacional	INSATISFACCIÓN DE PERSONAL	Incumplimiento en entregas, incumplimiento de requisitos, demoras	Retraso en las operaciones, en las entregas, pérdidas económicas.	Raro	1	Menor	2	2	Encuesta clientes internos	Alto	4	0,5	Seguimiento a la implementación de controles definidos	Sensibilización y reentrenamiento	

7	Interno	Operacional	FALLAS EN LA RECEPCIÓN	Inadecuada recepción de la compra, incumplimiento de requisitos.	Retraso en las operaciones, en las entregas, pérdidas económicas.	Poco Probable	2	Moderada	3	6	Formato de recepción	Alto	4	1,5	Seguimiento a la implementación de controles definidos	No conformidad - Devoluciones. Garantía	
8	Interno	Operacional	VERIFICACIÓN DE RECEPCIÓN DEL PRODUCTO CONTRA FACTURA	No hay definidos controles entre lo recibido y lo facturado	Pérdidas económicas, fraude	Posible	3	Moderada	3	9	No se tiene control	Bajo	2	4,5	Definir los controles para confirmar lo recibido versus lo solicitado	Proveedor Alterno No conformidad retroalimentación al cliente.	
9	Interno	Operacional	FALTA DE COMPETENCIA	Personal sin formación y desarrollo.	Pérdidas económicas, retrasos en la prestación del servicio. Incumplimiento de especificaciones y requisitos del sistema.	Poco Probable	2	Catastrófico	5	10	Plan de capacitación Evaluaciones de desempeño	Alto	4	2,5	Seguimiento a la implementación de controles definidos	Plan de Desarrollo , reentrenamiento y acompañamiento en actividades.	

MATRIZ DE RIESGOS OPERACIONALES

PROCESO

Gestión comercial

RESPONSABLE DE GESTIÓN DEL RIESGO

LÍDER DE PROCESO

No.	Identificación Del Riesgo					Análisis Del Riesgo				Nivel De Riesgo	Calidad De La Gestión			Riesgo Residual	Tratamiento Del Riesgo	Plan De Contingencia	Monitoreo Y Revisión		
	Interno / Externo	Relación Objetivo	Descripción Del Riesgo	Causas	Consecuencias	Probabilidad		Impacto	Tratamiento Del Riesgo (Medidas De Control Existentes)		Efectividad		Controles Por Implementar		¿Qué hacer Durante (Control Precoz del Sinistro)? ¿Qué hacer Después?				
1	Interno	Estratégico	2	No identificar lo que realmente requiere el cliente y ofrecer una solución que no se ajuste y supere sus necesidades	Falta de un adecuado estudio del plan anual de adquisiciones. Inadecuada revisión de los pliegos de la entidad contratante. Tiempos muy cortos para dar respuesta a las necesidades y requisitos. No contar con una persona con el conocimiento y experiencia técnica en el área.	No cumplimiento en las metas comerciales. Pérdida del cliente y falta de oportunidad en toma de decisiones. Reducción de nicho de mercado		Poco Probable	2	Moderada	3	6	Revisión de los planes de adquisición de las entidades públicas. Seguimiento y control de clientes con el fin de conocer sus necesidades. Contar con un aliado estratégico para poder brindarle la solución al cliente.	Alto	4	1,5	Seguimiento a los controles existentes	Tener un acercamiento con el cliente para saber qué es lo que el realmente necesita. Realizar acompañamiento con un aliado estratégico que apoyo la definición de la propuesta.	
2	Interno	De cumplimiento	3, 4, 6	Bajos resultados en nuevas oportunidades y clientes.	Mala estrategia de ventas Equipo de trabajo sin la competencia del área comercial. Desventajas frente a precios con empresas privadas (proveedores)	No ventas Poca probabilidad de ampliar el reconocimiento de la empresa con nuevos y futuros clientes.		Poco Probable	2	Moderada	3	6	La organización cuenta con clientes fijos, lo que disminuye la incertidumbre de conseguir nuevos clientes. Se cuenta con aliados que están pendientes de nuevas oportunidades, las cuales pueden ser abordadas por INFOTICS.	Alto	4	1,5	Seguimiento a los controles existentes	Acercamiento al cliente. Fortalecer el equipo comercial.	

3	Interno	Estratégico	1, 3, 4, 6	Malas alianzas con empresas y fabricantes del sector tecnológico	Mal estudio de sector y evaluación de proveedores, así como la falta de criterio para definir los proveedores	Mala ejecución y pérdida de los proyectos e insatisfacción del cliente	Probable	4	Mayor	4	16	Estudio de la empresa - aliado. Control de proveedores por parte del gerente de proyecto. Seguimiento a informes mensuales entregados por los proveedores.	Medio	3	5,3	Intervención más fuerte por parte del área jurídica, en donde se tomen medidas frente al proveedor (sanciones, pagos, entre otros) Darle una mayor trazabilidad a la evaluación del desempeño de los proveedores una vez finalice un contrato, siendo esta una entrada para futuras contrataciones.	Llamar a descargos. Desarrollo de comités. Notificación por escrito de incumplimientos. Seguimiento al cierre y plan de acción de la solución de incumplimientos.	
4	Interno y externo	Financiero	1, 3, 6	Identificar o proponer metas que no van acordes a los factores tanto internos como externos de la compañía	Falta de conocimiento e información documentada, trazabilidad de la gestión anterior de la organización. Falta de comunicación entre los niveles jerárquicos en la toma de decisiones.	Incumplimiento de objetivos y metas. No cumplimiento del core de negocio de INFOTICS. Insatisfacción de accionistas y junta directiva. Despidos de personal.	Poco Probable	2	Mayor	4	8	Conocimiento del sector. Definición de metas y objetivos realistas con el mercado. Junta directiva mensual (seguimiento al cumplimiento de metas y toma de acciones)	Alto	4	2,0	Seguimiento a los controles existentes	Intervención de la presidencia y área financiera para evaluar y redefinir metas y objetivos comerciales.	
5	Interno	De cumplimiento	3, 4, 5	Incumplimiento de la meta comercial	Mala estrategia de ventas No contar con el equipo comercial adecuado. No contar con los aliados estratégicos idóneos.	Incumplimiento de objetivos y metas, así como la afectación de ingresos para la compañía. Iliquidez de la compañía. Despidos.	Poco Probable	2	Catastrófico	5	10	Estudio de sector. Seguimiento a clientes. Junta directiva mensual (seguimiento al cumplimiento de metas y toma de acciones)	Alto	4	2,5	Seguimiento a los controles existentes	Intervención de la vicepresidencia comercial, análisis de la situación y toma de acciones de acuerdo con los resultados que obtenga.	
6	Interno	Operacional	4, 6	No entregar toda la información necesaria al interior de la organización, para que las áreas involucradas inicien sus tareas	Mala planificación de las tareas. Falta de comunicación entre procesos. Falta de socialización de estudios previos, propuestas y contratos.	Retrasos e incumplimientos. Falta de conocimiento por parte del gerente de proyecto para el desarrollo de tareas. Desinformación para la ejecución de las tareas del área financiera y control de los ingresos del proyecto.	Poco Probable	2	Mayor	4	8	Kick off con las áreas involucradas. Entrega formal de toda la documentación de los contratos. Notificación por correo electrónico a las áreas involucradas.	Alto	4	2,0	Seguimiento a los controles existentes	Hacer una reunión con el fin de socializar la información del contrato.	

7	Interno	Estratégico	1	Estrategias de mercadeo y publicidad que no son eficaces o efectivas.	No se le da la importancia en la organización a la aplicación de estrategias de publicidad y mercadeo para impulsar la imagen corporativa.	Mala publicidad. Poco reconocimiento y recordación de marca en el mercado.	Posible	3	Menor	2	6	La organización desarrolla su core de negocio fuera de estrategias publicitarias y de concentra en entidades públicas y búsqueda de clientes por otros canales	Alto	4	1,5	Seguimiento a los controles existentes	Inversión en mercadeo y publicidad, de acuerdo con los requisitos y la dinámica del mercado.	
---	---------	-------------	---	---	--	--	---------	---	-------	---	---	--	------	---	-----	--	--	--

Los riesgos pueden clasificarse en las siguientes categorías:

<ul style="list-style-type: none"> • Riesgos estratégicos: situaciones o eventos que atentan contra el cumplimiento de la misión y los objetivos estratégicos en función de sus políticas. • Riesgos de cumplimiento: situaciones o eventos que atentan contra el cumplimiento de requisitos internos o externos. • Riesgos económicos: fluctuaciones del dinero, tasas de interés, participación en el mercado. • Riesgos financieros: situaciones o eventos que atentan contra la sostenibilidad financiera. Se relacionan con el manejo, la eficiencia y transparencia en el manejo de los recursos. (riesgos contractuales, fraudes, malversación de fondos, multas) • Riesgos Administrativos: procesos administrativos deficientes, estándares y procedimientos de trabajo inadecuados, situaciones relacionadas con el sistema de comunicación de la organización y demás de la gestión administrativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgos operativos: comprende los riesgos relacionados tanto con la parte operativa como técnica, relacionados con la prestación del servicio. • Riesgo público: disposición del dinero, vandalismo, hurto, uso ilegal de la información, entrada ilegal, disturbios, ataques, sabotajes. • Riesgos de tecnología: se asocian con la capacidad de la organización para que la tecnología disponible satisfaga las necesidades actuales y futuras y soporte el cumplimiento de su misión.(innovación, obsolescencia, explosiones y seguridad de funcionamiento) • Riesgos daños en la propiedad: pérdida, daño, destrucción, indisponibilidad de edificios, instalaciones, equipos e inventarios propios o de terceros. • Riesgos de seguridad y salud en el trabajo: medidas inadecuadas de seguridad, deficiente gestión de seguridad en el trabajo.
---	---

PROBABILIDAD		
PROBABILIDAD	PUNTAJE	CLASIFICACIÓN
Frecuente	5	Casi con certeza se espeta la ocurrencia del evento
		Entre el 81% y 100%
Probable	4	Significativa probabilidad de ocurrencia
		Entre el 61% y 80%
Posible	3	Mediana probabilidad de ocurrencia
		Entre 41% y 60%
Poco Probable	2	Baja probabilidad de ocurrencia
		Entre 21% y 40%
Raro	1	Muy baja probabilidad de ocurrencia
		Menor a 20%

CONTROL	EFFECTIVIDAD
Ninguno	1
Bajo	2
Medio	3
Alto	4
Destacado	5

CONVENCIONES

BAJO	MEDIO
ALTO	CRÍTICO

IMPACTO		
IMPACTO	PUNTAJE	DESCRIPCIÓN
Catastrófico	5	Al presentarse el hecho tendría alto impacto o efecto sobre la empresa, tendría pérdidas enormes, daños en su imagen, alto grado de incumplimiento de metas y objetivos.
Mayor	4	Al presentarse el hecho tendría un daño mayor para la empresa, efectos perjudiciales, pérdidas considerables, posibilidad de un alto grado de incumplimiento en metas y objetivos.
Moderada	3	Al presentarse el hecho tendría un daño que requiere tratarse de manera inmediata puede haber pérdidas financieras, incumplimiento de metas y objetivos que pueden afectar la imagen de la empresa.
Menor	2	Al presentarse el hecho tendría repercusión menor para la empresa y sus efectos sobre los ámbitos financiero, jurídico, legal, estabilidad, se pueden atender de manera inmediata.
Insignificante	1	Al presentarse el hecho tendría bajo impacto o efecto sobre la empresa, pérdidas financieras insignificantes, menor grado de incumplimiento de metas y objetivos, sin embargo realizar seguimiento.

MATRIZ DE RIESGOS OPERACIONALES

PROCESO

GESTIÓN TALENTO HUMANO

RESPONSABLE DE GESTIÓN DEL RIESGO

LÍDER DE PROCESO

No .	IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO					ANÁLISIS DEL RIESGO				NIVEL DE RIESGO	CALIDAD DE LA GESTIÓN			RIESGO RESIDUAL	TRATAMIENTO DEL RIESGO	PLAN DE CONTINGENCIA	MONITOREO Y REVISIÓN
	INTERNO / EXTERNO		DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	CAUSAS	CONSECUENCIAS	PROBABILIDAD		IMPACTO	TRATAMIENTO DEL RIESGO (MEDIDAS DE CONTROL EXISTENTES)		EFECTIVIDAD		CONTROLES POR IMPLEMENTAR				
1	Interno	Operacional	INCUMPLIMIENTO CON EL PERFIL DE CARGO	Inadecuado proceso de reclutamiento y selección	Fallas en las operaciones, retrasos en la prestación del servicio, pérdidas económicas, reprocesos, alto índice de rotación	Possible	3	Mayor	4	12	Perfiles de cargo, proceso de selección y reclutamiento, programa de capacitación, evaluación de desempeño	Alto	4	3,0	Seguimiento controles implementados	Plan de desarrollo de la competencia	
2	Interno	Operacional	PROCESO DE AFILIACIONES INADECUADO	Incumplimiento de tiempos, descuido, falta de control y conocimiento.	Multas y sanciones No prestación del servicio de las administradoras	Poco Probable	2	Catastrófico	5	10	Documentación completa del trabajador, formulario de afiliación para iniciar labor.	Medio	3	3,3	Verificación por listas de chequeo. Punto de control solicitar certificado de afiliación.	Afiliación inmediata e indemnizaciones	
3	Interno	Operacional	DOCUMENTACIÓN INCOMPLETA /FRAUDE EN DOCUMENTOS	Proceso de contratación inadecuado. Falta de control. Revisiones inapropiadas , falta de verificación de información	Falta de información, retraso en las operaciones, fraude de conocimientos (no traen los documentos de certificaciones porque en realidad no los tienen). Documentos falsificados, atrasos en el proceso, suplantación.	Possible	3	Moderada	3	9	Revisión y verificación de la documentación completa de los empleados.	Bajo	2	4,5	Sensibilización a nivel directivo sobre la importancia del cumplimiento de los requisitos. Verificación de documentos de contratación.	Solicitud de la documentación Reporte judicial	
4	Interno	Operacional	DEFINICIÓN MODALIDAD DE CONTRATO	Desconocimiento, comunicación clara entre RH y el solicitante.	Demandas, no garantizar la continuidad de los proyectos.	Probable	4	Mayor	4	16	Comunicación entre procesos, definición de directrices y responsabilidades	Medio	3	5,3	Establecer un comité de contratación (operaciones, RH y vicepresidencia administrativa)	Definir criterios claros de contratación	

5	Interno	Operacional	PROGRAMA DE FORMACIÓN	Falta de conciencia de aprendizaje constante	Errores y retrasos en las operaciones. Desactualización	Probable	4	Moderada	3	12	Programa de formación	Medio	3	4,0	Reforzar los planes de entrenamiento y programa de formación	Evaluación del programa de formación y reestructuración, si es necesario	
6	Interno	Operacional	NOVEDADES ERRADAS	Falta de información, entregas tarde, información veraz y verificada por un superior.	Retrasos en la operación, pérdidas de tiempo, pagos errados	Posible	3	Catastrófico	5	15	Registro y seguimiento de las novedades.	Alto	4	3,8	Definir planeación de los cortes de las novedades	Inclusión adicional de la novedad	
7	Interno	Operacional	NO PAGO DE SEGURIDAD SOCIAL	Descuido, desconocimiento, falta de control	Multas y sanciones, no prestación del servicio	Raro	1	Catastrófico	5	5	Planilla de pago de seguridad social, claridad en la programación de fechas	Alto	4	1,3	Seguimiento controles implementados	Pago inmediato e Indemnizaciones	
8	Interno	Operacional	ERRORES EN LIQUIDACIONES	Desconocimiento o falta de control. Falta de herramientas (software)	Pérdidas económicas y de tiempo	Frecuente	5	Catastrófico	5	25	Aprobación por contabilidad	Medio	3	8,3	Implementar un software	Revisión y reliquidación	
9	Interno	Operacional	APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Definición, criterio, estructura, periodicidad	Se afecta la toma de decisión, no hay retroalimentación al colaborador	Probable	4	Menor	2	8	Metodología de evaluación implementada	Bajo	2	4,0	Reestructurar el formato y establecer claramente la metodología	Revisión de actividades, responsables y metodología	
10	Interno	Operacional	FALTA DE COMPETENCIA	Incumplimiento del plan de capacitación y desarrollo.	Pérdidas económicas, retrasos en los procesos de prestación del servicio. Incumplimiento de especificaciones y requisitos del sistema.	Poco Probable	2	Catastrófico	5	10	Plan de capacitación Evaluaciones de desempeño	Alto	4	2,5	Seguimiento controles implementados	Plan de Desarrollo, reentrenamiento y acompañamiento en actividades.	
11	Interno	Operacional	INEFICACIA DE LA FORMACIÓN	Metodología inapropiada, Instructor sin conocimiento, No hay claridad en el tema	Confusiones, pérdida de tiempo, pérdida de la competencia	Poco Probable	2	Mayor	4	8	Plan de capacitación Evaluación de la capacitación Evaluaciones de desempeño Evaluación de la eficacia	Alto	4	2,0	Seguimiento controles implementados	Reestructuración de las capacitaciones	

Los riesgos pueden clasificarse en las siguientes categorías:

<ul style="list-style-type: none"> • Riesgos estratégicos: situaciones o eventos que atentan contra el cumplimiento de la misión y los objetivos estratégicos en función de sus políticas. • Riesgos de cumplimiento: situaciones o eventos que atentan contra el cumplimiento de requisitos internos o externos. <ul style="list-style-type: none"> • Riesgos económicos: fluctuaciones del dinero, tasas de interés, participación en el mercado. • Riesgos financieros: situaciones o eventos que atentan contra la sostenibilidad financiera. Se relacionan con el manejo, la eficiencia y transparencia en el manejo de los recursos. (riesgos contractuales, fraudes, malversación de fondos, multas) • Riesgos Administrativos: procesos administrativos deficientes, estándares y procedimientos de trabajo inadecuados, situaciones relacionadas con el sistema de comunicación de la organización y demás de la gestión administrativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgos operativos: comprende los riesgos relacionados tanto con la parte operativa como técnica, relacionados con la prestación del servicio. • Riesgo público: disposición del dinero, vandalismo, hurto, uso ilegal de la información, entrada ilegal, disturbios, ataques, sabotajes. • Riesgos de tecnología: se asocian con la capacidad de la organización para que la tecnología disponible satisfaga las necesidades actuales y futuras y soporte el cumplimiento de su misión. (innovación, obsolescencia, explosiones y seguridad de funcionamiento) • Riesgos daños en la propiedad: pérdida, daño, destrucción, indisponibilidad de edificios, instalaciones, equipos e inventarios propios o de terceros. • Riesgos de seguridad y salud en el trabajo: medidas inadecuadas de seguridad, deficiente gestión de seguridad en el trabajo.
---	--

PROBABILIDAD		
PROBABILIDAD	PUNTAJE	CLASIFICACIÓN
Frecuente	5	Casi con certeza se espeta la ocurrencia del evento Entre el 81% y 100%
Probable	4	Significativa probabilidad de ocurrencia Entre el 61% y 80%
Posible	3	Mediana probabilidad de ocurrencia Entre 41% y 60%
Poco Probable	2	Baja probabilidad de ocurrencia Entre 21% y 40%
Raro	1	Muy baja probabilidad de ocurrencia Menor a 20%

CONTROL	EFFECTIVIDAD
Ninguno	1
Bajo	2
Medio	3
Alto	4
Destacado	5

IMPACTO		
IMPACTO	PUNTAJE	DESCRIPCIÓN
Catastrófico	5	Al presentarse el hecho tendría alto impacto o efecto sobre la empresa, tendría pérdidas enormes, daños en su imagen, alto grado de incumplimiento de metas y objetivos.
Mayor	4	Al presentarse el hecho tendría un daño mayor para la empresa, efectos perjudiciales, pérdidas considerables, posibilidad de un alto grado de incumplimiento en metas y objetivos.
Moderada	3	Al presentarse el hecho tendría un daño que requiere tratarse de manera inmediata puede haber pérdidas financieras, incumplimiento de metas y objetivos que pueden afectar la imagen de la empresa.
Menor	2	Al presentarse el hecho tendría repercusión menor para la empresa y sus efectos sobre los ámbitos financiero, jurídico, legal, estabilidad, se pueden atender de manera inmediata.
Insignificante	1	Al presentarse el hecho tendría bajo impacto o efecto sobre la empresa, pérdidas financieras insignificantes, menor grado de incumplimiento de metas y objetivos, sin embargo realizar seguimiento.

CONVENCIONES	
BAJO	MEDIO
ALTO	CRÍTICO

MATRIZ DE RIESGOS OPERACIONALES

PROCESO

Operaciones

RESPONSABLE DE GESTIÓN DEL RIESGO

Vicepresidente de operaciones

No .	IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO					ANÁLISIS DEL RIESGO		NIVEL DE RIESGO	CALIDAD DE LA GESTIÓN		RIESGO RESIDUAL	TRATAMIENTO DEL RIESGO	PLAN DE CONTINGENCIA	MONITOREO Y REVISIÓN				
	INTERNO / EXTERNO	RELACIÓN OBJETIVO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	CAUSAS	CONSECUENCIAS	PROBABILIDAD	IMPACTO		TRATAMIENTO DEL RIESGO (MEDIDAS DE CONTROL EXISTENTES)	EFFECTIVIDAD		CONTROLES POR IMPLEMENTAR						
1	Interno y externo	Operacional	2, 4	Alcances de las obligaciones muy amplias y actividades sobre dimensionadas	Falta de planeación de las entidades y una revisión del contrato bastante mínima y en ocasiones nula. Aceptación de los alcances propuestos por la entidad. Cortos tiempos para le revisión de las minutas. Poca experticia de la entidad pública sobre la solución que quieren plantear en la minuta.	Sobre costos en la ejecución del proyecto, desgastes operativos y jurídicos en el proyecto. Causales de incumplimiento.	Frecuente	5	Moderada	3	15	Alertas técnicas dentro de las minutas de los contratos: tanto a presidencia como al área jurídica. Entre presidencia y el área jurídica se toma la decisión de firmar las observaciones entregadas.	Alto	4	3,8	Acompañamiento del área de operaciones al área comercial en los proyectos que tengan un 80% de probabilidad de adjudicación del contrato. Reuniones de seguimiento.	Realizar aclaraciones contractuales, se cita a revisión del alcance contractual. Seguimiento continuo a las actividades a desarrollar con proveedores. Desarrollo de planes de contingencia en la operación donde se logre un acuerdo operativo con la entidad. Desarrollo de planes de contingencia. Aumento de personal para el logro del contrato. Llamados de incumplimiento a proveedores. Acuerdos con cliente y proveedor. En ocasiones se generan otros si a los contratos.	

2	Interno	Operacional	2, 5, 6	No contar con un gerente de proyectos desde el comienzo del proyecto y generar una mala imagen con el cliente	La no formalización de la minuta y el correspondiente alcance del proyecto por parte del área comercial. Desconocimiento del área de operaciones de los contratos que se van a desarrollar y los requisitos de cumplimiento.	Dificultad en la comunicación y reconocimiento del gerente de proyecto tanto con el cliente como con el proveedor. Retraso en el desarrollo de las actividades del contrato. Pérdida de credibilidad de la organización en el desarrollo del proyecto.	Poco Probable	2	Menor	2	4	Comunicación constante con el área comercial. Flujo de información vía correo electrónico. Reuniones con el área comercial para revisión de contratos.	Medio	3	1,3	Reuniones kick off con el área comercial en los proyectos que tengan una probabilidad mayor al 80% de adjudicación	El proveedor es quien toma la gobernabilidad de proyecto. Delegación de gerente de proyecto asignado para el proyecto.	
3	Interno	Operacional	2, 4, 5, 6	No formalizar la estructura del proyecto implica el no reconocimiento de los involucrados y su jerarquía	Retraso en la formalización del proyecto e imposición del proveedor con el cliente	Desconocimiento de la gerencia del proyecto o supervisión de este frente al cliente. La no empatía entre los actores involucrados en el proyecto.	Probable	4	Menor	2	8	Plan de ejecución. Plan de gobierno. Plan de comunicación.	Alto	4	2,0	Se debería exigir a la gerencia del proyecto los formatos establecidos para establecer el plan de comunicación, plan de gobierno, cronogramas de actividades. Formalización con el cliente de dichos documentos.	Reuniones con el cliente para hacer el acercamiento de obligaciones. Formalización de plan de gobierno y de comunicaciones al cliente.	
4	Interno	Operacional	2, 4, 5	Poco control de las actividades del proyecto	Manejo de tiempos para realizar cobertura en los proyectos por parte del gerente de proyecto. Número de proyectos asignados. Falta de planificación para realizar visitas de seguimiento y control en reuniones. Falta de organización y seguimiento de la operación	Incumplimientos en la ejecución de los proyectos. Desconocimiento de las actividades y compromisos realizados, porcentaje de ejecución y riesgos de la operación. Sobrecostos. Reprocesos. El no evidenciar alertas tempranas. Aumento del desconocimiento de la gobernabilidad y por ende de la imagen de la empresa. No tener un control a nivel	Probable	4	Mayor	4	16	Formato reuniones de seguimiento. Informes de supervisión. Comunicación con la vicepresidencia de operaciones. Reuniones de área programadas cada 15 días.	Alto	4	4,0	Por parte de la vicepresidencia de operaciones, realizar una revisión de los informes de supervisión. Los gerentes de proyecto se sensibilicen en el uso del formato reunión de seguimiento durante las reuniones y cualquier comunicación que se desarrollen en la ejecución del proyecto. Reuniones periódicas con el proveedor en las	Revisión de las funciones y el cumplimiento de estas por parte del gerente de proyecto. Despliegue administrativo, operativo y jurídico para dar respuesta a inconsistencias del proyecto. Notificación y seguimiento a las actividades que desarrolla el gerente del proyecto. Toma de acciones para corregir posibles inconvenientes que presente en	

Los riesgos pueden clasificarse en las siguientes categorías:

<ul style="list-style-type: none"> • Riesgos estratégicos: situaciones o eventos que atentan contra el cumplimiento de la misión y los objetivos estratégicos en función de sus políticas. • Riesgos de cumplimiento: situaciones o eventos que atentan contra el cumplimiento de requisitos internos o externos. <ul style="list-style-type: none"> • Riesgos económicos: fluctuaciones del dinero, tasas de interés, participación en el mercado. • Riesgos financieros: situaciones o eventos que atentan contra la sostenibilidad financiera. Se relacionan con el manejo, la eficiencia y transparencia en el manejo de los recursos. (riesgos contractuales, fraudes, malversación de fondos, multas) • Riesgos Administrativos: procesos administrativos deficientes, estándares y procedimientos de trabajo inadecuados, situaciones relacionadas con el sistema de comunicación de la organización y demás de la gestión administrativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgos operativos: comprende los riesgos relacionados tanto con la parte operativa como técnica, relacionados con la prestación del servicio. • Riesgo público: disposición del dinero, vandalismo, hurto, uso ilegal de la información, entrada ilegal, disturbios, ataques, sabotajes. • Riesgos de tecnología: se asocian con la capacidad de la organización para que la tecnología disponible satisfaga las necesidades actuales y futuras y soporte el cumplimiento de su misión. (innovación, obsolescencia, explosiones y seguridad de funcionamiento) • Riesgos daños en la propiedad: pérdida, daño, destrucción, indisponibilidad de edificios, instalaciones, equipos e inventarios propios o de terceros. • Riesgos de seguridad y salud en el trabajo: medidas inadecuadas de seguridad, deficiente gestión de seguridad en el trabajo.
---	--

PROBABILIDAD		
PROBABILIDAD	PUNTAJE	CLASIFICACIÓN
Frecuente	5	Casi con certeza se espeta la ocurrencia del evento
		Entre el 81% y 100%
Probable	4	Significativa probabilidad de ocurrencia
		Entre el 61% y 80%
Posible	3	Mediana probabilidad de ocurrencia
		Entre 41% y 60%
Poco Probable	2	Baja probabilidad de ocurrencia
		Entre 21% y 40%
Raro	1	Muy baja probabilidad de ocurrencia
		Menor a 20%

CONTROL	EFFECTIVIDAD
Ninguno	1
Bajo	2
Medio	3
Alto	4
Destacado	5

CONVENCIONES

BAJO	MEDIO
ALTO	CRÍTICO

IMPACTO		
IMPACTO	PUNTAJE	DESCRIPCIÓN
Catastrófico	5	Al presentarse el hecho tendría alto impacto o efecto sobre la empresa, tendría pérdidas enormes, daños en su imagen, alto grado de incumplimiento de metas y objetivos.
Mayor	4	Al presentarse el hecho tendría un daño mayor para la empresa, efectos perjudiciales, pérdidas considerables, posibilidad de un alto grado de incumplimiento en metas y objetivos.
Moderada	3	Al presentarse el hecho tendría un daño que requiere tratarse de manera inmediata puede haber pérdidas financieras, incumplimiento de metas y objetivos que pueden afectar la imagen de la empresa.
Menor	2	Al presentarse el hecho tendría repercusión menor para la empresa y sus efectos sobre los ámbitos financiero, jurídico, legal, estabilidad, se pueden atender de manera inmediata.
Insignificante	1	Al presentarse el hecho tendría bajo impacto o efecto sobre la empresa, pérdidas financieras insignificantes, menor grado de incumplimiento de metas y objetivos, sin embargo realizar seguimiento.

MATRIZ DE RIESGOS OPERACIONALES

PROCESO

TI

RESPONSABLE DE GESTIÓN DEL RIESGO

LÍDER DEL PROCESO

No.	IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO					ANÁLISIS DEL RIESGO				NIVEL DE RIESGO	CALIDAD DE LA GESTIÓN			RIESGO RESIDUAL	TRATAMIENTO DEL RIESGO	PLAN DE CONTINGENCIA	MONITOREO Y REVISIÓN	
	INTERNO / EXTERNO		RELACIÓN OBJETIVO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	CAUSAS	CONSECUENCIAS	PROBABILIDAD		IMPACTO		TRATAMIENTO DEL RIESGO (MEDIDAS DE CONTROL EXISTENTES)	EFECTIVIDAD			CONTROLES POR IMPLEMENTAR	¿Qué hacer Durante (Control Precoz del Sinistro)?		
1	Interno	Operacional	1, 3	Error en la compra de productos y servicios solicitados	Falta de claridad en las especificaciones del producto solicitado. Falta de comunicación tanto del área administrativa como del área de operaciones. Desconocimiento de productos y servicios por parte del solicitante.	Pérdidas económicas. Pérdidas de tiempo	Poco Probable	2	Moderada	3	6	Antes de realizar cualquier tipo de solicitud, se hace la revisión por parte del área TI del requerimiento. Correo formal solicitando al área administrativa. Validación por parte del área administrativa de la conveniencia de la solicitud.	Alto	4	1,5	Seguimiento a controles implementados.	Verificar si se puede hacer devolución con el proveedor. En caso de que no se pueda devolver el producto adquirido, se debe dejar de respaldo para futuras solicitudes.	
2	Interno	Operacional	1, 3	Error en el planeamiento de mantenimiento preventivos	Falta de claridad en las especificaciones del producto. Desconocimiento de la cantidad de equipos y sus necesidades de mantenimiento. Falta de comunicación con el usuario para los equipos de cómputo.	Pérdidas de tiempos Retrasos en producción Reprocesos	Probable	4	Menor	2	8	Se maneja el formato en donde se maneja la distribución de todos los equipos que tiene la organización.	Alto	4	2,0	Seguimiento a controles implementados.	Revisión del programa de mantenimiento y reestructuración de este.	

3	Interno	Operacional	1, 3	Errores en la ejecución de los mantenimientos preventivos y correctivos	Mala práctica y aplicación del protocolo de seguridad para dichos mantenimientos. Desconocimiento técnico por parte del área de soporte.	Pérdidas económicas. Pérdidas de tiempos. Retrasos en producción. Reprocesos.	Probable	4	Menor	2	8	Solicitud al jefe inmediato de un mantenimiento correctivo, posterior comunicación al área TI. Evaluación a los equipos por parte de TI previo desarrollo de un mantenimiento correctivo. Desarrollo de solicitudes por personal competente propio del área TI de la organización. Programación de mantenimientos preventivos.	Alto	4	2,0	Seguimiento a controles implementados.	Realizar nuevamente la evaluación del técnico y determinar el fallo que se presentó.	
4	Interno	Operacional	1, 2, 3	Problemas y fallos en la red	Caída de red, no acceso a internet y servidor	Pérdida de información, fallas en la comunicación, retrasos en la operación.	Posible	3	Catastrófico	5	15	Manejo de redundancia, mantenimiento a cableado estructura cada 3 meses.	Alto	4	3,8		Identificar el problema, proceder a realizar cambios requeridos o configuración interna.	
5	Interno	Operacional	1, 3	Daños en los dispositivos y equipos	Fallas en dispositivos de almacenamiento	Pérdida de información, fallas en la comunicación, retrasos en la operación.	Poco Probable	2	Menor	2	4	chequeo de vida útil de dispositivos de almacenamiento.	Medio	3	1,3	Seguimiento a controles implementados.	Realizar chequeo a los dispositivos y realizar una revisión técnica del equipo, asignación de otro equipo.	
	Interno	Operacional	1, 2, 3	Falla en equipos (hardware)	Daño general, Equipos viejos	Pérdida de información, fallas en la comunicación, retrasos en la operación.	Probable	4	Menor	2	8	Cambios de equipos de cómputo cada 3 años	Destacado	5	1,6	Seguimiento a controles implementados.	Realizar chequeo a los dispositivos y realizar una revisión técnica del equipo, asignación de otro equipo.	
	Interno	Operacional	1, 3	Ciberataques	Antivirus no apropiado, ingreso web prohibidas, no aplicación de políticas de seguridad.	Pérdida de información, fallas en la comunicación, retrasos en la operación.	Poco Probable	2	Catastrófico	5	10	Dispositivo de seguridad firewall.	Alto	4	2,5	Seguimiento a controles implementados.	Identificar el problema y solución, restaurar la información.	
	Interno	Operacional	1, 3	Infiltrados	Acceso no autorizado	Pérdida de información, fallas en la comunicación, retrasos en la operación.	Poco Probable	2	Mayor	4	8	Dispositivo de seguridad firewall para acceso a la red. Equipos manejados por directorio activo (acceso usuario y contraseña)	Alto	4	2,0	Seguimiento a controles implementados.		

	Interno	Operacional	1, 3	Pérdida de información	Uso de dispositivos extraíbles	Pérdidas de información y contaminación de virus	Possible	3	Moderada	3	9	Capacitación en políticas de seguridad.	Alto	4	2,3	Seguimiento a controles implementados.	Aplicar software para recuperar información.	
	Interno	Operacional	1, 3	Respaldo de información	No realización de backups	Pérdida de información, fallas en la comunicación, retrasos en la operación.	Poco Probable	2	Catastrófico	5	10	Backups automático diario con almacenamiento en servidor local y semanal en la nube.	Alto	4	2,5	Seguimiento a controles implementados.	Sistema de alerta del sistema y verificación por parte de responsable de TI	
6	Interno	Operacional	1, 3	Pérdida de información	Falta de control y protección a la información	Pérdidas económicas e información	Poco Probable	2	Mayor	4	8	Protocolos en los equipos de los usuarios y capacitación en políticas de seguridad.	Medio	3	2,7	Seguimiento a controles implementados.	Recuperación de la información.	
	Interno	Operacional	1, 3	Descarga de programas no autorizados	No estén activos los perfiles de usuario	Multas y sanciones	Poco Probable	2	Mayor	4	8	Directorio activo y credenciales de usuario autorizadas	Alto	4	2,0	Seguimiento a controles implementados.	Depurar el sistema de los programas no permitidos, sanciones disciplinarias	
	Interno	Operacional	1, 3	Robo de los seriales de las licencias	Ataque de seguridad	Suspensión de licencias, pérdida económica.	Poco Probable	2	Mayor	4	8	Sistema de seguridad Firewall.	Alto	4	2,0	Seguimiento a controles implementados.	Reportar seriales a Microsoft para que sean bloqueados.	
	Interno	Operacional	1, 3	Inadecuado manejo de base de datos	Falla de seguridad	Problema legal, financiero y económico	Poco Probable	2	Mayor	4	8	Sistema de seguridad Firewall, acceso restringido, políticas de seguridad.	Alto	4	2,0	Seguimiento a controles implementados.	Recuperar información y actuación legal y disciplinaria.	
7	Interno	Daños al medio ambiente	1, 2, 3	Disposición de equipos	Equipos obsoletos o dañados	Multas y sanciones	Poco Probable	2	Mayor	4	8	Donación de equipos y disposición adecuada	Alto	4	2,0	Seguimiento a controles implementados.	Recolectar los equipos y disponer adecuadamente de acuerdo con la legislación.	

Los riesgos pueden clasificarse en las siguientes categorías:

<ul style="list-style-type: none"> • Riesgos estratégicos: situaciones o eventos que atentan contra el cumplimiento de la misión y los objetivos estratégicos en función de sus políticas. • Riesgos de cumplimiento: situaciones o eventos que atentan contra el cumplimiento de requisitos internos o externos. <ul style="list-style-type: none"> • Riesgos económicos: fluctuaciones del dinero, tasas de interés, participación en el mercado. • Riesgos financieros: situaciones o eventos que atentan contra la sostenibilidad financiera. Se relacionan con el manejo, la eficiencia y transparencia en el manejo de los recursos. (riesgos contractuales, fraudes, malversación de fondos, multas) • Riesgos Administrativos: procesos administrativos deficientes, estándares y procedimientos de trabajo inadecuados, situaciones relacionadas con el sistema de comunicación de la organización y demás de la gestión administrativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgos operativos: comprende los riesgos relacionados tanto con la parte operativa como técnica, relacionados con la prestación del servicio. • Riesgo público: disposición del dinero, vandalismo, hurto, uso ilegal de la información, entrada ilegal, disturbios, ataques, sabotajes. • Riesgos de tecnología: se asocian con la capacidad de la organización para que la tecnología disponible satisfaga las necesidades actuales y futuras y soporte el cumplimiento de su misión. (innovación, obsolescencia, explosiones y seguridad de funcionamiento) • Riesgos daños en la propiedad: pérdida, daño, destrucción, indisponibilidad de edificios, instalaciones, equipos e inventarios propios o de terceros. • Riesgos de seguridad y salud en el trabajo: medidas inadecuadas de seguridad, deficiente gestión de seguridad en el trabajo.
---	--

PROBABILIDAD		
PROBABILIDAD	PUNTAJE	CLASIFICACIÓN
Frecuente	5	Casi con certeza se espeta la ocurrencia del evento Entre el 81% y 100%
Probable	4	Significativa probabilidad de ocurrencia Entre el 61% y 80%
Posible	3	Mediana probabilidad de ocurrencia Entre 41% y 60%
Poco Probable	2	Baja probabilidad de ocurrencia Entre 21% y 40%
Raro	1	Muy baja probabilidad de ocurrencia Menor a 20%

CONTROL	EFFECTIVIDAD
Ninguno	1
Bajo	2
Medio	3
Alto	4
Destacado	5

CONVENCIONES	
BAJO	MEDIO
ALTO	CRÍTICO

IMPACTO		
IMPACTO	PUNTAJE	DESCRIPCIÓN
Catastrófico	5	Al presentarse el hecho tendría alto impacto o efecto sobre la empresa, tendría pérdidas enormes, daños en su imagen, alto grado de incumplimiento de metas y objetivos.
Mayor	4	Al presentarse el hecho tendría un daño mayor para la empresa, efectos perjudiciales, pérdidas considerables, posibilidad de un alto grado de incumplimiento en metas y objetivos.
Moderada	3	Al presentarse el hecho tendría un daño que requiere tratarse de manera inmediata puede haber pérdidas financieras, incumplimiento de metas y objetivos que pueden afectar la imagen de la empresa.
Menor	2	Al presentarse el hecho tendría repercusión menor para la empresa y sus efectos sobre los ámbitos financiero, jurídico, legal, estabilidad, se pueden atender de manera inmediata.
Insignificante	1	Al presentarse el hecho tendría bajo impacto o efecto sobre la empresa, pérdidas financieras insignificantes, menor grado de incumplimiento de metas y objetivos, sin embargo realizar seguimiento.

Anexo 5. Análisis de atractividad

ANÁLISIS DE LA ATRACTIVIDAD MODELO DE M. PORTER

ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE: TIC									
			ATRACTIVIDAD						
FACTORES COMPETITIVOS		Muy Poca							OBSERVACIONES
BARRERAS DE ENTRADA	Economías de escala	Pequeña				1		Grande	
	Diferenciación de producto	Escasa					1	Grande	
	Identificación de marca	Baja					1	Elevada	
	Costo de cambio	Bajo		1				Elevado	
	Acceso a canales de distribución	Amplio	1					Restringido	
	Requerimientos de capital	Bajos				1		Elevados	
	Acceso a tecnología avanzada	Amplio	1					Restringido	
	Acceso a materias primas	Amplio	1					Restringido	
	Protección del gobierno	Inexistente					1	Elevada	
	Efecto de la experiencia	Sin importancia					1	Muy importante	
BARRERAS DE SALIDA	Especialización de activos	Elevada	1					Baja	
	Costo fijo de salida	Elevado		1				Bajo	
	Interrelación estratégica	Elevada	1					Baja	
	Barreras emocionales	Elevadas					1	Bajas	
	Restricciones gubernamentales y sociales	Elevadas					1	Bajas	
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	Número de competidores igualmente equilibrados	Grande				1		Pequeño	
	Crecimiento de la industria relativo a industria de ...	Lento				1		Rápido	
	Costo fijo o de almacenaje	Elevado					1	Bajo	
	Características del producto	Genérico					1	Producto único	
	Incrementos capacidad	Pequeños				1		Grandes	

	Diversidad de competidores	Elevada		1				Baja	
	Compromisos estratégicos	Grandes	1					Bajos	
PODER DE LOS COMPRADORES	Cantidad de compradores importantes	Pocos				1		Muchos	
	Disponibilidad de sustitutos de productos de la industria	Muchos	1					Pocos	
	Costos de cambio del comprador	Bajos	1					Altos	
	Amenaza de los compradores de integración hacia atrás	Elevada				1		Baja	
	Amenaza de la industria de integración hacia adelante	Baja	1					Elevada	
	Contribución a la calidad o a servicios de compradores	Grande	1					Pequeña	
	Contribución de la industria al costo total de los compradores	Fracción grande				1		Fracción pequeña	
	Rentabilidad de los compradores	Baja					1	Elevada	
PODER DE LOS PROVEEDORES	Cantidad de proveedores importantes	Pocos					1	Muchos	
	Disponibilidad de sustitutos de productos de proveedores	Baja					1	Elevada	
	Diferenciación o costo de cambio de productos de proveedores	Elevado				1		Bajo	
	Amenaza de proveedores de integración hacia adelante	Elevada		1				Baja	
	Amenaza de la industria de integración hacia atrás	Baja		1				Elevada	
	Contribución de proveedores a calidad o servicio de productos de la industria	Elevada	1					Pequeña	
	Costo total de la industria contribuido por proveedores	Fracción grande		1				Fracción pequeña	
	Importancia de la industria para rentabilidad de los proveedores	Pequeña					1	Grande	
DISPONIBILIDAD DE SUSTITUTOS	Disponibilidad de sustitutos cercanos	Grande	1					Pequeña	
	Costos de cambio de usuarios	Bajos	1					Elevados	
	Agresividad y rentabilidad de productor de sustitutos	Elevada		1				Baja	
	Precio-valor de sustitutos	Elevado		1				Bajo	

Anexo 6. Análisis de competitividad

	ANÁLISIS DE LA VENTAJA COMPETITIVA	Versión	1		
		Responsable	I&D		
		Fecha de actualización	20/11/2017		
		Página	1		
CAMPOS DE GESTIÓN	Gran debilidad	Leve debilidad	Equilibrado	Leve Fortaleza	Gran Fortaleza
MARKETING					
Cuota de mercado		x			
Calidad del producto					x
Imagen de marca				x	
Diferenciación del producto					x
Extensión de la distribución				x	
Tamaño del equipo de ventas			x		
Calidad de los vendedores					x
Nivel de la formación de ventas				x	
Soporte a la venta				x	
Precio			x		
Clientes principales					x
Presupuesto de publicidad		x			
Eficacia de la publicidad			x		
Banco de datos de marketing			x		
Nivel de stocks			x		
Rapidez de la entrega				x	
Soporte a la distribución				x	
Niveles de margen					x
Tasa de crecimiento del mercado					x
Servicio al cliente				x	
Precisión de la segmentación					x
Nivel de satisfacción de los clientes		x			
Extensión de la gama de productos					x
CAMPOS DE GESTIÓN	Gran debilidad	Leve debilidad	Equilibrado	Leve Fortaleza	Gran Fortaleza
PRODUCCIÓN					

Capacidad de la producción			x		
Localización de unidades productivas			x		
Posibilidad de ampliación					x
Antigüedad de las instalaciones			x		
Edad de los equipos			x		
Versatilidad de los equipos			x		
Disponibilidad de mano de obra		x			
Calidad de la mano de obra					x
Disponibilidad de materias primas					x
Costos de fabricación			x		
Control de stocks			x		
Control de calidad				x	
Relaciones sindicales			x		
NIVEL DE COMPETITIVIDAD					
CAMPOS DE GESTIÓN	Gran debilidad	Leve debilidad	Equilibrado	Leve Fortaleza	Gran Fortaleza
GESTIÓN FINANCIERA					
Rentabilidad					x
Dividendos distribuidos					x
Acceso al crédito				x	
Capitales disponibles				x	
Endeudamiento			x		
Rotación de stocks			x		
Deuda a largo plazo			x		
Rendimientos sobre capital invertido					x
Valor de la acción					x
Valor contable					x
Valor de la cuota de mercado					x
Ventas por trabajador					x
Propiedad					x
CAMPOS DE GESTIÓN	Gran debilidad	Leve debilidad	Equilibrado	Leve Fortaleza	Gran Fortaleza
GESTIÓN ADMINISTRATIVA					
Competencia de los empleados					x
Oficinas					x
Procesos administrativos		x			
Costos de funcionamiento		x			
Servicio a la clientela				x	

Rotación de personal		x			
Competencia administrativa				x	
Costos de formación				x	
Equipo de oficina					x
Ofimática					x
Tratamiento de datos				x	
TECNOLOGÍA					
Edad de la tecnología					x
Edad del proceso tecnológico					x
Capacidad de ingeniería					x
Informes de productos					x
Informes de procesos					x
Bondad de la I & D					x
Gestión de la I & D					x
Nivel de gasto en I & D					x
Realizaciones de I & D					x
Patentes				x	

Anexo 7. Indicadores de procesos

INDICADORES DE GESTIÓN

PROCESO	GESTIÓN COMERCIAL	RESPONSABLE	DEFINIR						
NOMBRE DEL INDICADOR	Participación en medios. No. de oportunidades que llegan por cada medio. No. de seguidores e interacciones por medio.	FRECUENCIA DE LA MEDICIÓN							
FORMULA	DEFINIR DE ACUERDO CON LA METODOLOGÍA QUE SE DEFINA EN LA EMPRESA PARA ESTAS ACTIVIDADES		DEFINIR						
META	DEFINIR		TENDENCIA						
DEFINIR									
DATOS									
<table border="1"> <tr> <td>PERIODO</td> <td>NIVEL DE SATISFACCIÓN</td> </tr> <tr> <td>DEFINIR</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> </tr> </table>				PERIODO	NIVEL DE SATISFACCIÓN	DEFINIR			
PERIODO	NIVEL DE SATISFACCIÓN								
DEFINIR									
GRÁFICO									
DEFINIR									

ANÁLISIS Y SEGUIMIENTO DEL INDICADOR				
PERIODO	ANÁLISIS DE RESULTADOS	ACCIÓN POR TOMAR (Si es necesario)		
		ACCIÓN	FECHA	RESPONSABLE
DEFINIR				
DEFINIR				
DEFINIR				
ANÁLISIS DE TENDENCIAS				

PROCESO		GESTIÓN DE OPERACIONES		INDICADORES DE GESTIÓN		RESPONSABLE		Vicepresidente de Operaciones	
NOMBRE DEL INDICADOR		EVALUACIÓN DE PROVEEDORES				FRECUENCIA DE LA MEDICIÓN			
FORMULA		(No. de evaluaciones realizadas / No. de ofertados)*100				SEMESTRAL			
META		100%				TENDENCIA		ASCENDENTE	
DATOS									
PERIODO		No. De evaluaciones realizadas		No. De ofertados		RESULTADO			
SEMESTRE 1						#DIV/0!			
SEMESTRE 2						#DIV/0!			
GRÁFICO									
<p>100% 80% 60% 40% 20% 0%</p> <p>0% 0%</p> <p>SEMESTRE 1 SEMESTRE 2</p> <p>RESULTADO</p>									
ANÁLISIS Y SEGUIMIENTO DEL INDICADOR									
PERIODO		ANÁLISIS DE RESULTADOS		ACCIÓN POR TOMAR (Si es necesario)					
				ACCIÓN		FECHA		RESPONSABLE	
SEMESTRE 1									
SEMESTRE 2									
ANÁLISIS DE TENDENCIAS									
<p>NOTA: Es importante revisar la meta del indicador (100%) realizar las primeras mediciones para determinar la meta más realista con la operación de la empresa</p>									

INDICADORES DE GESTIÓN

PROCESO	TI	RESPONSABLE	JEFE DE SISTEMAS
NOMBRE DEL INDICADOR	Disponibilidad de Infraestructura	FRECUENCIA DE LA MEDICIÓN	
FORMULA	Reporte del funcionamiento de los servidores	MENSUAL	
META	100%	TENDENCIA	ASCENDENTE

DATOS

PERIODO	Reporte funcionamiento servidores
ENERO	0%
FEBRERO	0%
MARZO	0%
ABRIL	0%
MAYO	0%
JUNIO	0%
JULIO	0%
AGOSTO	0%
SEPTIEMBRE	0%
OCTUBRE	0%
NOVIEMBRE	0%
DICIEMBRE	0%

GRÁFICO



ANÁLISIS Y SEGUIMIENTO DEL INDICADOR				
PERIODO	ANÁLISIS DE RESULTADOS	ACCIÓN POR TOMAR (Si es necesario)		
		ACCIÓN	FECHA	RESPONSABLE
ENERO				
FEBRERO				

MARZO				
ABRIL				
MAYO				
JUNIO				
JULIO				
AGOSTO				
SEPTIEMBRE				
OCTUBRE				
NOVIEMBRE				
DICIEMBRE				
ANÁLISIS DE TENDENCIAS				

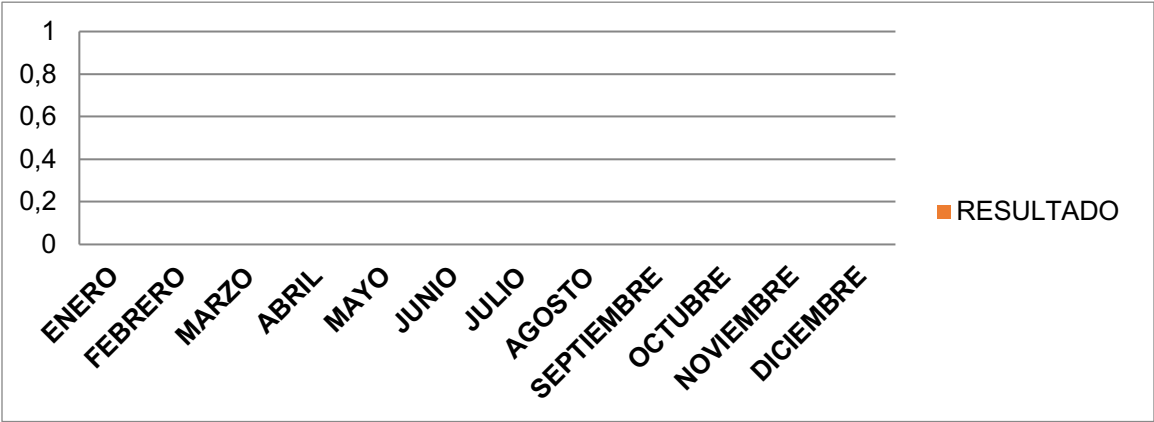
NOTA: Es importante revisar la meta del indicador (100%) realizar las primeras mediciones para determinar la meta más realista con la operación de la empresa

INDICADORES DE GESTIÓN

PROCESO	GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	RESPONSABLE	Vicepresidente administrativa y financiera
NOMBRE DEL INDICADOR	Ejecución presupuestal	FRECUENCIA DE LA MEDICIÓN	Seguimiento mensual, análisis Anual
FORMULA	$\frac{\text{(Diferencia entre presupuesto planeado y ejecutado)}}{\text{Presupuesto planeado}} * 100$		
META	< 20%	TENDENCIA	DESCENDENTE

DATOS			
PERIODO	Diferencia entre los presupuestos	Presupuesto planeado	RESULTADO
ENERO			
FEBRERO			
MARZO			
ABRIL			
MAYO			
JUNIO			
JULIO			
AGOSTO			
SEPTIEMBRE			
OCTUBRE			
NOVIEMBRE			
DICIEMBRE			

GRÁFICO



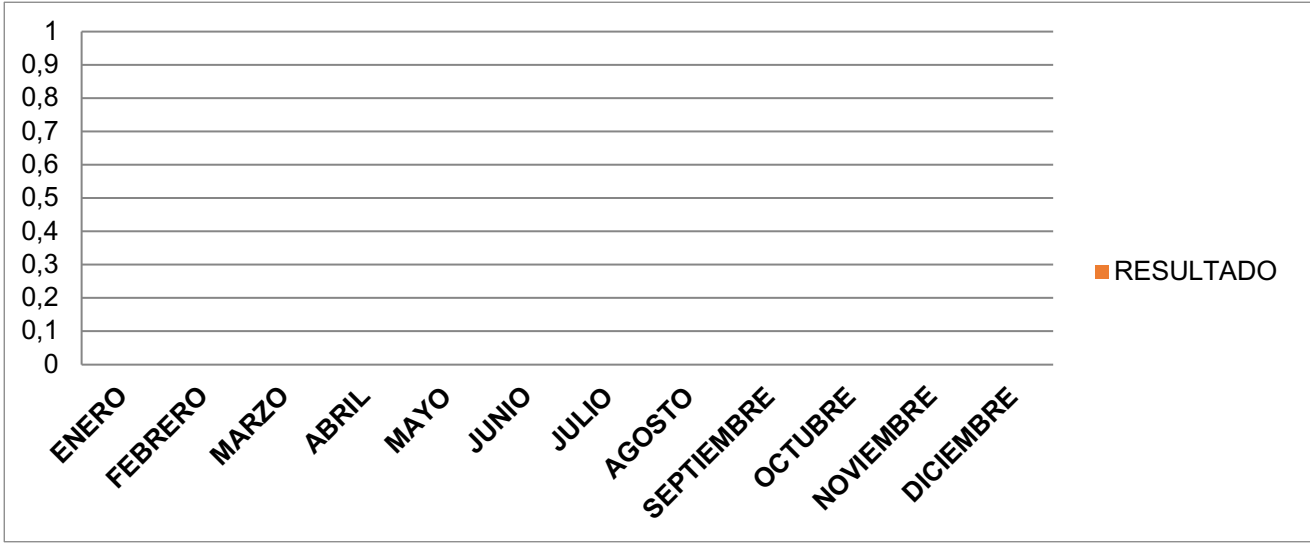
ANÁLISIS Y SEGUIMIENTO DEL INDICADOR				
PERIODO	ANÁLISIS DE RESULTADOS	ACCIÓN POR TOMAR (Si es necesario)		
		ACCIÓN	FECHA	RESPONSABLE
2017				
2018				
2019				
ANÁLISIS DE TENDENCIAS				

INDICADORES DE GESTIÓN

PROCESO	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	RESPONSABLE	Analista de gestión humana
NOMBRE DEL INDICADOR	CUMPLIMIENTO CRONOGRAMA DE FORMACIÓN	FRECUENCIA DE LA MEDICIÓN	Seguimiento mensual, análisis semestral
FORMULA	$(\text{Capacitaciones efectuadas} / \text{Capacitaciones programadas}) * 100$		
META	> 70%		
		TENDENCIA	ASCENDENTE

DATOS			
PERIODO	Capacitaciones efectuadas en el periodo	Capacitaciones programadas	RESULTADO
ENERO			
FEBRERO			
MARZO			
ABRIL			
MAYO			
JUNIO			
JULIO			
AGOSTO			
SEPTIEMBRE			
OCTUBRE			
NOVIEMBRE			
DICIEMBRE			

GRÁFICO



ANÁLISIS Y SEGUIMIENTO DEL INDICADOR				
PERIODO	ANÁLISIS DE RESULTADOS	ACCIÓN POR TOMAR (Si es necesario)		
		ACCIÓN	FECHA	RESPONSABLE
SEMESTRE 1				
SEMESTRE 2				
ANÁLISIS DE TENDENCIAS				

INDICADORES DE GESTIÓN					
PROCESO	GESTIÓN JURÍDICA			RESPONSABLE	Analista administrativo
NOMBRE DEL INDICADOR	CUMPLIMIENTO DEL TIEMPO ESTABLECIDO PARA LA CONTRATACIÓN DEL PROVEEDOR				FRECUENCIA DE LA MEDICIÓN
FORMULA	(Fecha real de contratación - fecha real de contratación)				MENSUAL / POR PROVEEDOR
META	DEFINIR DE ACUERDO CON PRIMERAS MEDICIONES (definir por # de días)				TENDENCIA
DATOS					

PERIODO	PROVEEDOR	DÍAS DE RETRASO ENTRE LA FECHA PROGRAMADA Y LA FECHA DE ENTREGA
ENERO	PROVEEDOR 1	0
	PROVEEDOR 2	0
	PROVEEDOR 3	0
FEBRERO	PROVEEDOR 1	0
	PROVEEDOR 2	0
	PROVEEDOR 3	0
MARZO	PROVEEDOR 1	0
	PROVEEDOR 2	0
	PROVEEDOR 3	0
ABRIL	PROVEEDOR 1	0
	PROVEEDOR 2	0
	PROVEEDOR 3	0
MARZO	PROVEEDOR 1	0
	PROVEEDOR 2	0
	PROVEEDOR 3	0

MAYO	PROVEEDOR 1	0
	PROVEEDOR 2	0
	PROVEEDOR 3	0
JUNIO	PROVEEDOR 1	0
	PROVEEDOR 2	0
	PROVEEDOR 3	0
JULIO	PROVEEDOR 1	0
	PROVEEDOR 2	0
	PROVEEDOR 3	0
AGOSTO	PROVEEDOR 1	0
	PROVEEDOR 2	0
	PROVEEDOR 3	0
SEPTIEMBRE	PROVEEDOR 1	0
	PROVEEDOR 2	0
	PROVEEDOR 3	0
OCTUBRE	PROVEEDOR 1	0
	PROVEEDOR 2	0
	PROVEEDOR 3	0
NOVIEMBRE	PROVEEDOR 1	0
	PROVEEDOR 2	0
	PROVEEDOR 3	0
DICIEMBRE	PROVEEDOR 1	0
	PROVEEDOR 2	0
	PROVEEDOR 3	0

GRÁFICO

PERIODO	No. De informes presentados oportunamente	Total informes presentados	RESULTADO
ENERO-MARZO			0
ABRIL-JUNIO			0
JULIO-SEPTIEMBRE			0
OCTUBRE-DICIEMBRE			0

GRÁFICO

ANÁLISIS Y SEGUIMIENTO DEL INDICADOR				
PERIODO	ANÁLISIS DE RESULTADOS	ACCIÓN POR TOMAR (Si es necesario)		
		ACCIÓN	FECHA	RESPONSABLE
2018				
2019				
2020				

ANÁLISIS DE TENDENCIAS	

INDICADORES DE GESTIÓN

PROCESO	GESTIÓN JURÍDICA	RESPONSABLE	Analista administrativo
NOMBRE DEL INDICADOR	CUMPLIMIENTO OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	FRECUENCIA DE LA MEDICIÓN	ANUAL
FORMULA	$\left(\frac{\text{No. de indicadores de objetivos cumplidos}}{\text{No. total de indicadores de objetivos}} \right) \times 100$		
META	> 85%	TENDENCIA	ASCENDENTE

DATOS			
AÑO	No. de indicadores cumplidos	No. total de indicadores	Cumplimiento
2018	0	0	0%
2019	0	0	0%
2020	0	0	0%

GRÁFICO



ANÁLISIS Y SEGUIMIENTO DEL INDICADOR				
PERIODO	ANÁLISIS DE RESULTADOS	ACCIÓN POR TOMAR (Si es necesario)		
		ACCIÓN	FECHA	RESPONSABLE
2018				
2019				
2020				
ANÁLISIS DE TENDENCIAS				

Anexo 8. Relación objetivos e indicadores

CUADRO RELACIÓN OBJETIVOS E INDICADORES

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	Relación No. indicador	No.	Indicador	Proceso	RESULTADO	META	CUMPLIMIENTO
Lograr el reconocimiento y posicionamiento en el mercado como el primer integrador público en soluciones TIC	1, 2, 3, 4, 5, 27, 28, 33	1	Rechazo de ofertas por aspectos jurídicos	Gestión comercial		3%	Se cumplió
		2	Indicador de cierre	Gestión comercial		Definir según primeros resultados	No se cumplió
Propender por el crecimiento de la participación en el mercado, mediante el fortalecimiento de la organización, con la concurrencia de los aliados, proveedores y clientes	7, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 22, 27, 29, 30, 31, 32, 33	3	Meta de ventas	Gestión comercial		Definir según primeros resultados	No se cumplió
		4	Retención de clientes	Gestión comercial		Definir según primeros resultados	No se cumplió
		5	Crecimiento en clientes	Gestión comercial		Definir según primeros resultados	No se cumplió
Desarrollar una cultura orientada a los aliados, proveedores y clientes, soportada en el principio de masificación de gobierno en línea	4, 5, 6, 7, 9, 11, 18, 19, 27, 33	6	Evaluación de la satisfacción del cliente	Gestión comercial		Definir según primeros resultados	No se cumplió
		7	Participación en medios. No. De oportunidades que llegan por cada medio. No. De seguidores e interacciones por medio.	Gestión comercial		Definir según primeros resultados	No se cumplió
Obtener la rentabilidad económica requerida para asegurar la sostenibilidad económica de INFOTICS	8, 9, 10, 15, 16, 17, 20, 21, 33	8	Seguimiento ejecución de proyectos	Gestión de operaciones		1	Se cumplió
		9	Cumplimiento obligaciones contratadas	Gestión de operaciones		90%	No se cumplió
Promover el desarrollo integral del talento humano	23, 24, 25, 26, 29, 30, 31, 32, 33	10	Mejora en la gestión de proyectos	Gestión de operaciones		1	No se cumplió
		11	Evaluación de proveedores	Gestión de operaciones		100%	No se cumplió

12	Disponibilidad de infraestructura	Ti		100%	No se cumplió
13	Control reportes sospechosos	Ti		Definir según primeros resultados	No se cumplió
14	Cumplimiento de respuesta a incidencias	Ti		100%	No se cumplió
15	Ejecución presupuestal	Gestión administrativa y financiera		20%	Se cumplió
16	Cumplimiento margen del proyecto	Gestión administrativa y financiera		0%	Se cumplió
17	Cuadro control de contratos	Gestión administrativa y financiera		Definir según primeros resultados	No se cumplió
18	Tiempo de pago a proveedores	Gestión administrativa y financiera		8	Se cumplió
19	Tiempo de pagos administrativos (proveedores)	Gestión administrativa y financiera		30	Se cumplió
20	Cumplimiento fechas de cierres contables	Gestión administrativa y financiera		1	Se cumplió
21	Cumplimiento informes antes de control	Gestión administrativa y financiera		95%	No se cumplió
22	Oportuna entrega de los bienes y/o servicios contratados	Gestión administrativa y financiera		3	Se cumplió
23	Rotación de personal	Gestión de talento humano		5%	Se cumplió
24	Comportamiento de ausentismos	Gestión de talento humano		5%	Se cumplió
25	Evaluación de desempeño	Gestión de talento humano		80%	No se cumplió
26	Cumplimiento cronograma de formación	Gestión de talento humano		70%	No se cumplió
27	Cumplimiento del tiempo establecido para la contratación del proveedor	Gestión jurídica		Definir según primeros resultados	No se cumplió
28	Cierre exitoso de casos presentados	Gestión jurídica		Definir según primeros resultados	No se cumplió
29	Implementación de controles a riesgos operacionales	Control interno y calidad		80%	No se cumplió

30	CUMPLIMIENTO PROGRAMA DE AUDITORIAS	CONTROL INTERNO Y CALIDAD		85%	No se cumplió
31	Tratamiento de salidas no conformes	Control interno y calidad		85%	No se cumplió
32	Eficacia acciones correctivas y de mejora	Control interno y calidad		75%	No se cumplió
33	Cumplimiento objetivos estratégicos	Direccionamiento estratégico		85%	No se cumplió

Total INDICADORES	33
Total Cumplidos	
Cumplimiento	0%